Niveau(x) d'enseignement : 0 Numéro ISN : 9291
Centre d'intérêt : 130

Monette, Diane.

Structure organisationnelle de la mission éducative de l'Institut éducatif et culturel Atikamekw-Montagnais / par Diane Monette. -- Montréal : D. Monette, 1988.
x, 152 f. ; 28 cm.

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. 150-152.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Organisation administrative • Amérindien • Education • Développement culturel

Identificateur(s) de nom : Institut éducatif et culturel atikamekw-montagnais

Le but de cette recherche est d'aider l'Institut éducatif et culturel atikamekw-montagnais à remplir le plus adéquatement possible sa mission éducative en lui proposant une structure organisationnelle. La structure proposée comprend les programmes à mettre sur pied et les activités qui en découlent, le personnel à affecter dans les postes de travail créés, le regroupement en unités et leur emplacement géographique. Finalement, on recommande à l'IECAM de constituer des unités de services et d'établir une table de coordination afin d'augmenter son efficience tout en continuant d'être la plaque tournante de l'éducation dans son milieu.

Type de document :

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA MISSION EDUCATIVE DE L'INSTITUT EDUCATIF ET CULTUREL ATIKAMEKW-MONTAGNAIS

par

Diane Monette

1985-09

temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE À L'ENAP

EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE

EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Montréal

Juillet 1988

9291

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DE LA MISSION EDUCATIVE DE L'INSTITUT EDUCATIF ET CULTUREL ATIKAMEKW-MONTAGNAIS

par

Diane Monette

1985-89

temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRESENTE A L'ENAP

EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAITRISE

EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

ENAP MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Montréal

Juillet 1988

"Imaginez un pays sans frontière dans lequel vous ne comptez que des amis. Imaginez les sons de la nature qui vous effleurent l'oreille en une douce caresse. Imaginez le vent, léger et fou, qui va nulle part et qui vient de nulle part, créant sur les lacs, un frisson indescriptible en quelques endroits. Imaginez le bruit des cascades qui, de loin, vous traverse l'oreille, qui de près vous abreuve, et qui de loin à nouveau vous fait davantage apprécier le silence de l'environnement."

Pierre Gill, Montagnais
1987

REMERCIEMENTS

La réalisation de ce projet a été rendue possible grâce à la collaboration de plusieurs personnes.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à monsieur Michel Paquin, professeur à l'Ecole nationale d'administration publique et directeur académique du présent projet d'intervention, qui a su comprendre la démarche particulière que demandait le contexte de ce projet et à qui je suis redevable d'une assistance soutenue et éclairée.

Je tiens à formuler toute ma gratitude à madame Pierrette Beaudoin, coordonnatrice du programme de formation intégrée à l'Institut éducatif et culturel Atikamekw-Montagnais et mandataire de ce projet, pour avoir facilité mes contacts avec l'organisme et son environnement et pour la confiance et l'encouragement qu'elle m'a témoignés tout au long du déroulement du projet.

J'adresse également des remerciements à madame Johanne Robertson, présidente directrice générale de l'organisation-mandataire ainsi qu'aux employés et à toutes les personnes qui ont accepté de me recevoir en entrevue dans le cadre de cette recherche.

AVANT-PROPOS

Le projet d'intervention de l'ENAP est un travail de recherche appliquée, obligatoire à l'obtention de la Maîtrise en administration publique. Il est l'aboutissement d'une démarche faite auprès d'un organisme public ou para-public dans le but d'apporter une solution à un problème de nature administrative. Il se traduit par un rapport écrit, déposé et accepté par l'École nationale d'administration publique et par l'organisme mandataire.

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS ii

AVANT-PROPOS iii

TABLE DES MATIERES iv

LISTE DES TABLEAUX viii

LISTE DES ILLUSTRATIONS ix

RESUME DES RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION DU PROJET x

1. INTRODUCTION 1

2. DEFINITION DU PROBLEME 5

2.1 Préalables historique et législatif en matière autochtone 6

2.1.1 Brève synthèse chronologique 6

2.1.2 Statut et situation des Indiens 8

2.1.3 Histoire de l'éducation des autochtones 13

2.1.4 Aspect législatif en matière d'éducation 16

2.2 Situation organisationnelle 18

2.2.1 Naissance et mission de l'"Institut éducatif et culturel Atikamekw-Montagnais" 18

2.2.2 Données démographiques des Atikamekw et des Montagnais 19

2.2.3 Mandat de l'IECAM 22

2.2.4 Composition 23

2.2.5 Organisation physique et ressources humaines 25

2.2.6 Programmes et ressources financières 26

2.3 Formulation préliminaire du problème 30
2.3.1 Problématique du volet éducatif de l'IECAM 30
2.3.2 Besoins exprimés par la clientèle 37
2.3.3 Nouveau rôle possible de L'IECAM en Éducation 38
2.4 Objectifs spécifiques de l'étude 39
3. FORMULATION DU CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE 41
3.1 Cadre conceptuel et démarche 43
3.1.1 Principe et paramètres de conception 43
3.1.2 Démarche de design 45
3.2 Concepts et méthodologie utilisés 46
3.2.1 Présentation des programmes et volume des activités 46
3.2.2 Conception des postes 48
3.2.3 Regroupement en unités et répartition géographique 54
4. PRESENTATION DES PROGRAMMES ET VOLUME DES ACTIVITES 59
4.1 Plan d'action triennal 1988-91 de l'IECAM 60
4.2 Programme Formation 63
4.3 Programme Support administratif et pédagogique 67
4.4 Programme Services aux étudiants 69
4.5 Programme Relations avec l'extérieur 70
4.6 Volume des activités 71
5. CONCEPTION DES POSTES DE TRAVAIL 74
5.1 Spécialisation du travail 75
5.2 Programme de formation 77
5.2.1 Activité 1 77

5.2.2 Activité 2 78

5.2.3 Activité 3 81

5.2.4 Activité 4 87

5.3 Programme de support administratif et pédagogique 89

5.3.2 Activité 5 89

5.3.3 Activité 6 90

5.3.4 Activité 7 95

5.4 Programme des services aux étudiants 98

5.4.1 Activité 8 98

5.5 Programme des relations avec l'extérieur 102

5.5.1 Activité 9 102

5.5.2 Activité 10 104

5.6 Situation proposée 105

5.7 Formation et socialisation 108

5.7.1 Formation 108

5.7.2 Socialisation 109

6. REGROUPEMENT EN UNITES DE TRAVAIL ET REPARTITION GEOGRAPHIQUE 114

6.1 Choix de la base de regroupement 115

6.2 Regroupement en unités et en sous-unités 119

6.2.1 Unité de l'enseignement post-secondaire 120

6.2.2 Unité de recherche et développement 121

6.2.3 Unité des services éducatifs 121

6.2.4 Unité des relations publiques 122

6.4 Répartition géographique des unités 127

6.4.1 Particularité géographique 127

6.4.2 Critères de localisation fournis par l'IECAM 128

6.4.3 Proposition de localisation 130

7. RECOMMANDATIONS 134

8. CONCLUSION 137

ANNEXES

A. Les communautés amérindiennes et inuit au Québec 140

B. Entente de contribution 142

C. Organigramme du Conseil de Bande des Montagnais du Lac St-Jean 148

BIBLIOGRAPHIE 150

LISTE DES TABLEAUX

1. Population des nations atikamekw et montagnaises au Québec 21
2. Projets de l'IECAM et leurs sources de financement 1986-87 31
3. Liste des programmes et des activités d'éducation IECAM 1988-91 62
4. Estimé du temps/activité en terme d'année-personne 72
5. Affectation du personnel de l'activité 2 selon deux alternatives 79
6. Affectation du personnel de l'activité 3 selon trois alternatives 84
7. Affectation du personnel de l'activité 6 selon trois alternatives 92
8. Affectation du personnel de l'activité 7 selon trois alternatives 96
9. Affectation du personnel de l'activité 8 selon deux alternatives 100
10. Nombre et type d'emplois selon la situation actuelle 105
11. Nombre et type d'emplois selon la situation proposée 106
12. Comportements et modes de penser selon les cultures autochtone et non-autochtone 112
13. Personnel des unités et des sous-unités 123
14. Programmes/activités vs Unités administratives/effectifs 126
15. Répartition de la clientèle scolaire atikamekw et montagnaise par bloc et par niveau 127

LISTE DES ILLUSTRATIONS

A. Organigramme de l'Institut éducatif et culturel Atikamekw-Montagnais 27

B. Organigramme simplifié du modèle proposé 124

C. Organigramme détaillé du modèle proposé 125

RESUME DES RECOMMANDATIONS ET CONCLUSION DU PROJET

Pour permettre à l'Institut Éducatif et culturel Atikamekw-Montagnais de contribuer efficacement au développement éducatif de nos communautés, au moment où ces dernières vivent une période intense de changement, nous lui recommandons l'adoption d'une structure organisationnelle pour l'ensemble de ses services éducatifs.

En constituant des unités de services et en établissant une table de coordination, l'IECAM augmente son efficience tout en continuant d'etre la plaque tournante de l'éducation dans son milieu.

Nous recommandons que se poursuive cette étude, par une analyse des coûts d'implantation d'unités régionales de services éducatifs.

Après une certaine période d'application de cette nouvelle structure, l'IECAM devrait examiner son fonctionnement et procéder aux ajustements nécessaires, s'il y a lieu.

La souplesse du modèle permettra d'insérer dans l'avenir, et selon les besoins exprimés par la clientèle, d'autres unités ou sous-unités à la structure.

1. INTRODUCTION

1. INTRODUCTION

Les Indiens un peu partout au Québec et au Canada se regroupent en associations pour défendre leurs droits. Il existe plusieurs sortes d'associations autochtones parmi lesquelles on retrouve les centres culturels et éducatifs subventionnés par le Gouvernement du Canada. L'Institut éducatif et culturel Atikamekw-Montagnais (IECAM) est l'un d'eux et il possède une double mission, à la fois éducative et culturelle.

Depuis 1973, le ministère des Affaires indiennes du Canada a adopté la nouvelle politique sur l'éducation des Indiens, en acceptant la Déclaration de principe préparé par la Fraternité des Indiens du Canada et qui porte le titre significatif de "La maîtrise indienne de l'éducation indienne". En 1988, ce document constitue toujours la "bible" en matière d'éducation indienne.

Depuis quelques années les douze communautés atikamekw et montagnaises du Québec sont entrées dans le grand mouvement d'amérindianisation de l'éducation. Ce processus entraîne de nombreux besoins, exprimés par les communautés, en terme de support, d'encadrement et de formation.

En effet, pour reprendre en main les leviers de leur développement économique, social et culturel, les populations

atikamekw et montagnaises, stimulées par l'IECAM misent sur leur future main-d'oeuvre, et veulent lui donner tous les outils nécessaires pour qu'elle s'instruise.

Par ailleurs, l'Institut n'a pas actuellement les ressources humaines nécessaires pour faire face à une augmentation importante du volume de ses fonctions éducatives et, pourtant, ce déséquilibre entre les ressources et les besoins retarde le rattrapage intensif si nécessaire dans le domaine de la scolarisation et de la formation de la main-d'oeuvre qualifiée autochtone.

Devant l'ampleur de la tâche à accomplir en éducation, l'Institut éducatif et culturel Atikamekw-Montagnais veut se doter d'une structure organisationnelle, à la fois souple et légère, lui permettant de mieux coordonner ses actions. Ceci constitue le mandat de la présente étude.

Compte tenu de la spécificité culturelle de l'organisation en cause, nous présenterons, au préalable, une partie explicative contenant des données à la fois historiques et législatives sur les populations autochtones. Puis, afin de spécifier l'objectif principal de cette étude, nous exposerons la situation organisationnelle actuelle de l'IECAM, ainsi que la problématique entourant son volet éducatif.

Le chapitre suivant comprendra une description succinte du

modèle théorique qui nous servira de cadre général pour l'ensemble de la démarche d'intervention, ainsi que les concepts et la méthodologie utilisés pour arriver à concevoir la structure organisationnelle de la mission éducative de l'IECAM.

La prochaine étape sera la présentation des programmes et des activités que l'IECAM entend implanter pour son secteur éducatif.

Ayant maintenant tous les ingrédients de base, la construction même de la structure pourra débuter par la conception des postes. Nous élaborerons des alternatives différentes, à degré de spécialisation croissant. Après les avoir analysées, nous ferons le choix de la meilleure option pour l'IECAM, et nous terminerons notre conception des postes, par l'étude de la formation et de la socialisation, en tenant compte plus particulièrement des différences culturelles.

Pour compléter l'édification de la structure, la dernière étape consistera à regrouper le personnel dans les unités de travail qui constitueront le modèle organisationnel recherché.

A cause de la particularité géographique de cette organisation, nous terminerons cette étude par une proposition concernant la localisation des unités du nouveau modèle.

2. DEFINITION DU PROBLEME

2. DEFINITION DU PROBLEME

Compte tenu du caractère spécifique de la clientèle dont il est question dans cette étude, il est opportun de présenter, en préalable, une partie distinctive dont le contenu, historique et législatif, est propre à la population autochtone. Nous voyons ensuite dans quel contexte a pris naissance l'organisation qui nous intéresse ici et nous présentons sa situation organisationnelle actuelle. Puis nous tentons de cerner la problématique entourant la mission éducative de l'Institut, en terminant par l'élaboration des objectifs poursuivis à l'intérieur de ce travail de recherche pour améliorer les services éducatifs de cette organisation.

2.1 PREALABLES HISTORIQUE ET LEGISLATIF EN MATIERE AUTOCHTONE

2.1.1 Brève synthèse chronologique

Il y a quelque 450 ans, les Européens, qui entrèrent en contact avec les Indiens d'Amérique du Nord, développèrent deux attitudes différentes. En effet, alors que les Européens de France ne conclurent, avec les Indiens, aucun traité visant l'extinction de leurs droits territoriaux, les Britanniques,

eux, passèrent des traités pour s'approprier leurs terres.

Au Québec, aucun traité de ce type n'a été conclu avec les Indiens mais, lors de la capitulation, un article particulier sur les Aborigènes. (Capitulation de Montréal, 1760, article 40) devint la première recommandation officielle des droits aborigènes au Québec. En 1763, le Traité de Paris confirma la conquête du Canada par les Anglais et marqua le début de la législation d'une politique indienne par les Britanniques, laquelle reconnait l'existence de droits territoriaux.

En 1850, la création d'enclaves indiennes au sein des populations blanches concrétise la politique qui consiste à isoler les Indiens pour assurer leur évolution. En 1851, une loi permet l'emploi de 230 000 acres de terre pour la création de réserves indiennes parmi lesquelles, en 1853, s'établissent au Québec les réserves montagnaises de Betsiamites et de Pointe-Bleue.

En 1867, la Confédération canadienne possède déjà une politique indienne héritée du gouvernement impérial britannique et, en 1876, elle promulgue la première Loi sur les Indiens, Loi révisée en 1951 puis en 1985.

2.1.2 Statut et situation des Indiens

Les dix nations autochtones du Québec réparties dans 53 communautés comprennent les Amérindiens, regroupés en neuf nations, et les Inuit, qui forment un peuple distinct.

Les neuf nations amérindiennes du Québec, qui représentent 10% de toute la population amérindienne du Canada, se divisent en deux groupes: le groupe Algonquien qui comprend les Abénaquis, les Algonquins, les Atikamekw, les Cris, les Micmacs, les Montagnais et les Naskapis et le groupe Iroquoien qui comprend les Hurons et les Mohawks. La carte géographique (Annexe A) montre la répartition des nations autochtones sur le territoire du Québec.

Les Indiens sont régis par la Loi sur les Indiens à laquelle le gouvernement du Canada a apporté d'importants changements lors de l'adoption du projet de loi C-31 en juin 1985. La nouvelle Loi est maintenant conforme aux dispositions contenues dans la Charte canadienne des droits et libertés.

Les personnes qui ont perdu leur statut d'Indien et leur droit d'appartenance à une bande pour des raisons de discrimination fondée sur le sexe peuvent maintenant recouvrer leur statut d'Indien et leur droit d'appartenance à une bande. Auparavant, l'Indienne qui mariait un non-indien perdait son

statut alors que l'Indien qui épousait une non-indienne, non seulement ne perdait-il pas son statut, mais son épouse gagnait le statut d'Indienne.

Le projet de loi C-31 abolit, de plus, la notion d'"émancipation", processus selon lequel un Indien abandonnait, pour diverses raisons, son statut d'Indien et son droit d'appartenance à une bande. Par exemple, cet abandon était obligatoire pour les Indiens qui voulaient obtenir le droit de vote lors des élections fédérales et provinciales ou qui voulaient s'enrôler dans les forces armées.

Des changements fondamentaux ont également été apportés en juin 1985 pour reconnaître le droit des premières nations indiennes d'exercer le contrôle de leur effectif. Auparavant, l'inscription d'une personne au Registre des Indiens, en vertu de la loi, par le gouvernement fédéral, donnait automatiquement à cette personne le droit d'appartenir à une bande, et les bandes indiennes n'avaient aucun pouvoir statutaire, pour décider qui serait reconnu comme membre de la bande. A partir de juin 1985, les bandes peuvent prendre des décisions, au sujet de l'admission des descendants de la première génération, conformément aux dispositions de leur propre code d'appartenance et ce, pour une période de deux ans. En juin 1987, les bandes qui n'avaient pas adopté de code d'appartenance ont vu les personnes qui ont recouvré leur statut en vertu de la Loi modifiée, venir s'ajouter à leur effectif.

Chez la population amérindienne, il faut distinguer entre ceux qui sont reconnus comme Indiens inscrits ou Indiens avec statut en vertu de la Loi sur les Indiens et ceux qui sont Indiens non inscrits ou Indiens sans statut et Métis.

Les Indiens inscrits bénéficient de certains droits, notamment en ce qui concerne la résidence sur les réserves exemptes de taxes et le paiement de l'ensemble de leurs frais d'éducation par le gouvernement du Canada.

Quelques programmes seulement sont offerts aux personnes inscrites au Registre des Indiens mais vivant hors réserves. Dans la mesure où il reste des fonds, ces programmes se limitent à l'aide à l'éducation post-secondaire et à certaines prestations au titre des services de santé non assurés.

Pour toutes ces raisons, la situation démographique de la population autochtone est souvent incomplète et les chiffres donnés doivent être considérés plus comme des estimations que comme des résultats rigoureusement exacts. Tout au long de la recherche, la notion démographique varie considérablement suivant la source d'information à laquelle on se réfère.

Selon le recensement de 1981, la population autochtone du Québec comprenait environ 5 000 Inuit, 34 000 Indiens inscrits et 13 000 Indiens non inscrits et Métis, pour un total de 52 000.

Il s'agit d'une population jeune. En 1985, 52% des autochtones ont moins de vingt ans comparativement à 32% pour le reste de la population canadienne. Il n'y a que 3,5% des autochtones qui ont 65 ans et plus comparativement à 10% pour le reste de la population canadienne. Le taux de natalité baisse depuis dix ans, mais il demeure le double de la moyenne nationale, alors que l'espérance de vie demeure plus faible que chez les allochtones.

On estime que 85% des Amérindiens vivent sur des réserves qui sont des territoires protégés par le gouvernement fédéral. Chaque réserve est administrée par un Conseil de bande où le chef et les conseillers sont élus par la population de la réserve, pour un mandat de deux ans. (Annexe B).

Au début des années soixante-dix, un grand mouvement de prise en charge, par les Indiens, des affaires les concernant, s'est amorcé chez toutes les populations autochtones, ce qui traduit un désir d'autonomie sur tous les plans. La tutelle fédérale semble de plus en plus lourde à porter et les Indiens tendent par tous les moyens à s'en dégager. Le secteur de l'éducation fait figure de proue dans cette longue marche vers l'amérindianisation.

En 1984, en 1985 et en 1987 eurent lieu trois conférences des premiers ministres (CPM) sur les questions constitutionnelles intéressant les autochtones, dans le cadre du processus amorcé

par la proclamation de la Loi constitutionnelle de 1982. Les négociations, prévues à l'article 37, avaient pour objet de déterminer et de définir les droits que la Constitution devait reconnaître aux autochtones. Même si le paragraphe 35 (1) de ladite loi précise que "les droits existants -ancestraux ou issus de traités- des autochtones du Canada sont reconnus et confirmés," ces droits restent indéfinis à l'exception de certains droits traditionnels d'utilisation et d'occupation de certaines terres, de ceux qui découlent de traités bien précis et de ceux qui résultent d'accords sur des revendications territoriales et qui sont déjà protégés par la Constitution (paragraphe 35 (3)).

A ces CPM, il était devenu manifeste que la reconnaissance constitutionnelle du droit des autochtones à l'autonomie gouvernementale revêtait une importance primordiale pour ces derniers et le gouvernement fédéral estime, pour sa part, qu'il s'agit là d'un moyen essentiel à la réalisation de leurs aspirations. Cependant les participants des trois CPM ont choisi de laisser de côté toute modification constitutionnelle concernant ces questions.

Dans le cadre législatif actuel, le Parlement a pu adopter, en 1986, la "Loi relative à l'autonomie gouvernementale de la bande indienne sechelte", la première du genre et qui constituera sans doute un modèle dans les années à venir. Grâce à cette Loi, les Sechelts de la Colombie-Britannique peuvent administrer

eux-mêmes leurs terres et prendre certaines décisions concernant, par exemple, l'appartenance à la bande, l'exploitation du territoire et des ressources, et les services locaux.

2.1.3 Historique de l'éducation des autochtones

Au Québec, les premières écoles fondées pour les autochtones apparurent au début du 17e siècle. L'enseignement était dispensé par les missionnaires qui avaient pour mission de "con[illegible] Indiens". Ce n'est qu'en 1867, lors de la Confédérat[illegible] le gouvernement fédéral prend la responsabilité de l'éducation des Indiens.

Le décret de 1892 stipule que le Gouvernement et l'Eglise ont la responsabilité conjointe du fonctionnement de pensionnats, situés dans les réserves, auxquels sont intégrés les enfants autochtones. Au Québec, deux pensionnats s'instaurent, l'un à Sept-Iles et l'autre à Pointe-Bleue. Ce dernier existe toujours.

Le peu de succès de ce système pousse le gouvernement fédéral à adopter un plan qui consite à intégrer les élèves autochtones aux écoles des "blancs". En effet, vers 1950, le MAINC impose la fréquentation scolaire obligatoire pour tous les enfants indiens inscrits.

Les succès scolaires ne sont guère plus éloquents car, pour les peuples autochtones nomades, cela signifiait, soit la sédentarisation avec la perte de l'autosuffisance, soit les absences prolongées des enfants pendant certaines périodes de l'année. Un autre facteur très important d'insuccès est que la langue d'enseignement n'est pas maîtrisée par les enfants parce que leur langue maternelle est autochtone.

En 1961, le Rapport Parent présente des recommandations visant à faciliter l'accès des autochtones à un enseignement mieux adapté: l'implication des parents dans les comités d'écoles, la rectification du contenu de certains manuels d'histoire, la formation plus adéquate d'enseignants appelés à oeuvrer en milieu autochtone et l'établissement d'une collaboration entre le MEQ et le MAINC. Malheureusement plusieurs années s'écoulent avant que ces recommandations marquent vraiment l'organisation scolaire autochtone.

En juin 1969, le Livre blanc sur la politique indienne du gouvernement fédéral préconise que les organismes provinciaux fournissent tous les services éducatifs. La réaction indienne est catégoriquement négative et soutient que, tant que le statut socio-économique des Indiens n'approcherait pas le niveau des autres Canadiens, les dispositions discriminatoires des lois constituaient un faible moyen de protection qu'ils ne pouvaient se permettre de perdre. L'opposition des Indiens et de l'ensemble de la population au Livre blanc fut si véhémente que le

gouvernement se retira. Ironie du sort, cette nouvelle politique avait renforcé le nationalisme indien, et leurs dirigeants, dans tout le Canada, réaffirmèrent d'une seule voix leur différence et l'importance qu'ils accordaient à leur statut particulier au sein de la Confédération ainsi qu'aux droits qui en découlent.

Par ailleurs, la discussion des questions de compétences, leur fit prendre conscience à quel point il devenait indispensable, pour eux, de participer activement au rapatriement de leur système d'éducation. Ce dernier, constituant un pilier des plus importants pour la réalisation de leur autodétermination.

En 1972, les opinions des dirigeants indiens sur les questions relatives à l'éducation sont formellement présentées au gouvernement fédéral, par la Fraternité des Indiens du Canada, dans sa Déclaration de principe intitulée "La maîtrise indienne de l'éducation indienne". Ce document vient faire le point et établit clairement les objectifs visés par les autochtones en matière d'éducation de leurs enfants. Le document s'articule principalement autour de deux principes: la responsabilité des parents et l'administration locale de l'éducation.

Au début de 1973, le gouvernement fédéral endosse officiellement les principes contenus dans la Déclaration comme fondement du développement futur de l'éducation des Indiens. L'accord n'a pas modifié le contexte juridique dans lequel les

services d'éducation sont offerts aux Indiens, mais il a entraîné l'adoption de méthodes administratives fondées sur les principes en question.

Le Québec, en accord avec les principes de ce rapport se préoccupe particulièrement de la formation des enseignants autochtones. C'est l'UQAC qui est habilitée par le MEQ, en collaboration avec le MAINC, pour prendre en charge cette formation des maîtres autochtones.

En 1973, ce programme se déplace à la Macaza où l'Institut [illegible] et l'Association des Indiens du Québec viennent d'acquérir [illegible] de missiles Bomarc. Cette dernière se transforme en collège Manitou dont le but principal est de renforcer l'identité autochtone tout en favorisant l'obtention de diplômes post-secondaires. A cause de graves problèmes financiers, le collège ferme ses portes en 1976. On assiste alors à une décentralisation du programme avec la formation de cinq nouveaux centres d'enseignement, dont Maliotenam pour les Montagnais et La Tuque pour les Atikamekw. Depuis 1977, tous les cours du baccalauréat en enseignement élémentaire du programme amérindien proviennent de diverses banques de cours de l'UQAC.

2.1.4 Aspect législatif en matière d'éducation

L'article 91, paragraphe 24, de l'Acte de l'Amérique du Nord

britannique de 1867, accorde au Parlement du Canada les pouvoirs exclusifs de légiférer en ce qui concerne "les Indiens et les terres réservées aux Indiens".

L'article 93 de cette Loi accorde aux provinces le droit de légiférer en matière d'éducation.

Le gouvernement fédéral, en vertu des articles 114 à 123 de la Loi sur les Indiens, donne au MAINC le pouvoir d'administrer des écoles et de conclure des accords avec les gouvernements provinciaux au sujet de l'éducation des enfants indiens inscrits, âgés de six à dix-sept ans inclusivement, et dont les parents ou les tuteurs habitent habituellement dans une réserve ou sur les terres de la Couronne. L'obligation légale du MAINC en matière d'éducation se limite donc à l'enseignement primaire et secondaire.

En vertu d'une politique gouvernementale, le MAINC est engagé dans l'éducation post-secondaire et supporte certains programmes. Le Ministère est autorisé à financer les centres culturels et éducatifs, les bureaux des associations politiques indiennes occupés à des fins d'éducation et les commissions scolaires indiennes locales.

Au Québec, pour le niveau primaire et secondaire, il existe trois types d'écoles susceptibles de dispenser l'enseignement aux enfants autochtones: les écoles administrées par le gouvernement fédéral (il ne reste que neuf écoles fédérales sur tout le

territoire du Québec), les écoles administrées par les bandes (ces écoles de bandes offrent des programmes de type provincial, mais enrichis de cours de langue et de culture autochtones) et les écoles provinciales publiques ou privées (dont les ententes de contribution entre la commission scolaire, le Conseil de bande et le MAINC peuvent contenir des options spéciales qui tiennent compte de la culture autochtone). (Annexe C).

2.2 SITUATION ORGANISATIONNELLE

2.2.1 Naissance et mission de l'"Institut éducatif et culturel Atikamekw-Montagnais"

Suite à la dissolution de l'Association Indienne du Québec, le Conseil Atikamekw-Montagnais (regroupement politique créé en 1975 et représentant les Indiens des bandes atikamekw et montagnaises du Québec) a besoin d'un organisme légalement constitué afin d'administrer la gestion de programmes de développement éducatif et culturel pour ces deux nations. Une demande est donc présentée par les douze chefs des communautés atikamekw et montagnaises, pour instituer en corporation un organisme autonome, afin qu'il devienne apte à recevoir son financement de base directement d'Ottawa, du bureau central du Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (MAINC).

L'Institut éducatif et culturel Atikamekw-Montagnais (IECAM) est donc une corporation à but non-lucratif constituée le 16 mai 1978 en vertu de la Loi canadienne sur les corporations et dont la double mission consiste à développer le secteur éducatif et à promouvoir le secteur culturel des deux nations autochtones atikamekw et montagnaise du Québec. Une de ses principales fonctions est d'accélérer le développement des programmes d'amérindianisation tant en ce qui concerne la formation des maîtres, qu'en ce qui regarde l'enseignement des langues atikamekw et montagnaise et la détermination des contenus pédagogiques. Pour ce faire, l'IECAM évalue les priorités et les besoins de chaque village dans les domaines culturel et éducatif.

2.2.2 Données démographiques des Atikamekw et des Montagnais.

Les Atikamekw, au nombre d'environ 3200, habitent principalement au nord de la Mauricie et quelque 2900 se répartissent inégalement dans trois villages ou réserves qui sont, du sud au nord: Manouane, Weymontachie et Obedjiwan. Près de 300 Atikamekw vivent hors-réserves.

Les Montagnais, au nombre d'environ 9000, habitent principalement sur la Côte-Nord et au Saguenay-Lac-Saint-Jean et quelque 7500 se répartissent inégalement dans neuf villages ou

réserves qui sont, du sud au nord: Mashteuiatsh (Pointe-Bleue), Les Escoumins, Betsiamites, Maliotenam/Sept-Iles, Matimekosh (Schefferville), Mingan, Natashquan, La Romaine et Pakuashipi (Saint-Augustin). Environ 1500 Montagnais vivent hors-réserves.

Ces deux nations sont regroupées géographiquement en trois blocs régionaux:

1) Bloc "Atikamekw-Sipi" constitué des trois villages atikamekw: Manouane, Wemotaci et Obedjiwan

2) Bloc "Centre" constitué de cinq villages montagnais: Mashteuiasth (Pointe-Bleue), Les Escoumins, Betsiamites, Sept-Iles/Maliotenam et Matimekosh (Schefferville)

3) Bloc "Basse-Côte-Nord" constitué des quatre autres villages montagnais: Mingan, Natashquan, La Romaine et Saint-Augustin (Pakuashipi)

Le tableau 1 donne la population de chacun des douze villages et fait ressortir clairement les grandes différences démographiques de ces bandes.

1. POPULATION DES NATIONS ATIKAMEKW ET MONTAGNAISES AU QUEBEC

NATION	BLOC	POPULATION DU VILLAGE	POPULATION TOTALE	
Atikamekw	Atikamekw	Manouane	1174	1224
		Wegmontachie	673	734
		Obedjiwan	1092	1250
			----	----
			2939 (91,6%)	3208
Montagnais	Centre	Mashteuiatsh(P.-B.)	1552	2586
		Les Escoumins	137	231
		Betsiamites	2039	2185
		Sept-Iles/Maliotenam	1643	1881
		Matimekosh(Scheff.)	495	504
	Basse-Cote-Nord	Mingan	339	349
		Natashquan	481	501
		La Romaine	667	670
		St-Augustin	130	132
			-----	-----
			7483 (82,7%)	9039

Source: MAINC, 1986.

2.2.3 Mandat de l'IECAM

Tel que décrit dans les lettres patentes de l'IECAM, le mandat est constitué des objectifs suivants:

a) Evaluer ce qui existe actuellement comme initiatives culturelles et éducatives d'une part; identifier dans quelles directions les communautés veulent se diriger d'autre part.

b) Sensibiliser les membres des communautés à la nécessité [illegible] culturelle et éducative.

c) Promouvoir les échanges inter et intra-culturels; partager les ressources humaines et matérielles.

d) Encourager la création et l'expression artistiques.

e) Favoriser la communication entre les différentes générations. Sensibiliser à la conservation et à la connaissance des valeurs traditionnelles amérindiennes.

f) Conduire à une gestion par participation.

g) Répondre aux besoins et demandes des populations.

h) Compléter des programmes amérindianisés et originaux n'existant pas présentement et ne pouvant être dispensés dans des institutions non-indiennes.

2.2.4 Composition

Les instances décisionnelles de l'IECAM se composent de l'Assemblée générale et du Conseil d'administration.

L'Assemblée générale de l'IECAM comprend quinze personnes dont quatorze membres votants et un membre non-votant. Les membres votants se composent d'une personne désignée par résolution de chaque Conseil de bande de chacune des douze communautés, d'une personne désignée par l'exécutif du Conseil Atikamekw-Montagnais (CAM) et d'une personne ressource désignée par l'Assemblée générale des délégués de l'IECAM. Ces membres sont nommés pour deux ans et ce sont eux qui élisent les membres du Conseil d'administration. Le membre non-votant est la présidente directrice générale de l'IECAM.

L'Assemblée générale se réunit deux fois par année, en juin et en décembre. L'Assemblée générale de décembre porte sur les orientations et les mandats spécifiques de l'Institut, alors que celle de juin fait le bilan des réalisations accomplies pendant les six premiers mois de l'année et décide des ajustements

nécessaires pour le reste de l'année. Il peut aussi se tenir des assemblées générales spéciales en tout temps sur demande d'au moins 35% des membres votants de l'Assemblée réparti également dans les trois blocs.

Le quorum est constitué de la moitié des membres votants en autant que soit représenté au moins 50% des bandes de chacun des blocs.

Le vote peut se faire à main levée ou par scrutin secret à la discrétion de la majorité des membres présents, le président ayant vote prépondérant en cas d'égalité.

Le Conseil d'administration est constitué d'un président non votant en la personne de la directrice générale et de cinq administrateurs votants élus pour une période de deux ans, dont trois représentants régionaux élus par bloc, un représentant désigné par l'exécutif du CAM et une personne ressource désignée par l'Assemblée générale. Le Conseil d'administration se réunit à toutes les six semaines environ et s'assure que les mandats sont respectés et menés à terme. Les procès-verbaux sont envoyés en plusieurs copies à tous les conseils de bandes.

Trois administrateurs constituent le quorum, mais la présence des trois représentants régionaux est nécessaire pour toute décision concernant les blocs.

Les pouvoirs des administrateurs sont clairement définis dans la charte de l'Institut de même que ceux de la présidente directrice générale. Il en est de même pour tout ce qui concerne la réglementation de cet organisme.

2.2.5 Organisation physique et ressources humaines

L'IECAM possède un bureau-chef situé au Village-des-Hurons près de Québec. Six personnes y travaillent à plein temps. Il s'agit de la directrice générale, de la secrétaire de direction, du directeur administratif et financier, de l'analyste en administration, de la conseillère en éducation et de la responsable du centre de documentation et de la promotion culturelle. Quatre de ces six personnes sont amérindiennes. Il peut aussi y avoir, pour des questions spéciales, l'engagement de consultants pour des périodes de temps variables.

L'IECAM possède un autre bureau situé à Chicoutimi pour gérer son important "Programme de formation intégrée" (PFI), programme qu'il administre en collaboration avec l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Cinq personnes y travaillent à temps plein. Il s'agit de la coordonnatrice du PFI, de la secrétaire, de l'assistant au programme, du formateur du tronc commun et de la responsable des stages. Parmi ces cinq personnes, une est amérindienne. De plus, un personnel de chargés de cours assurent

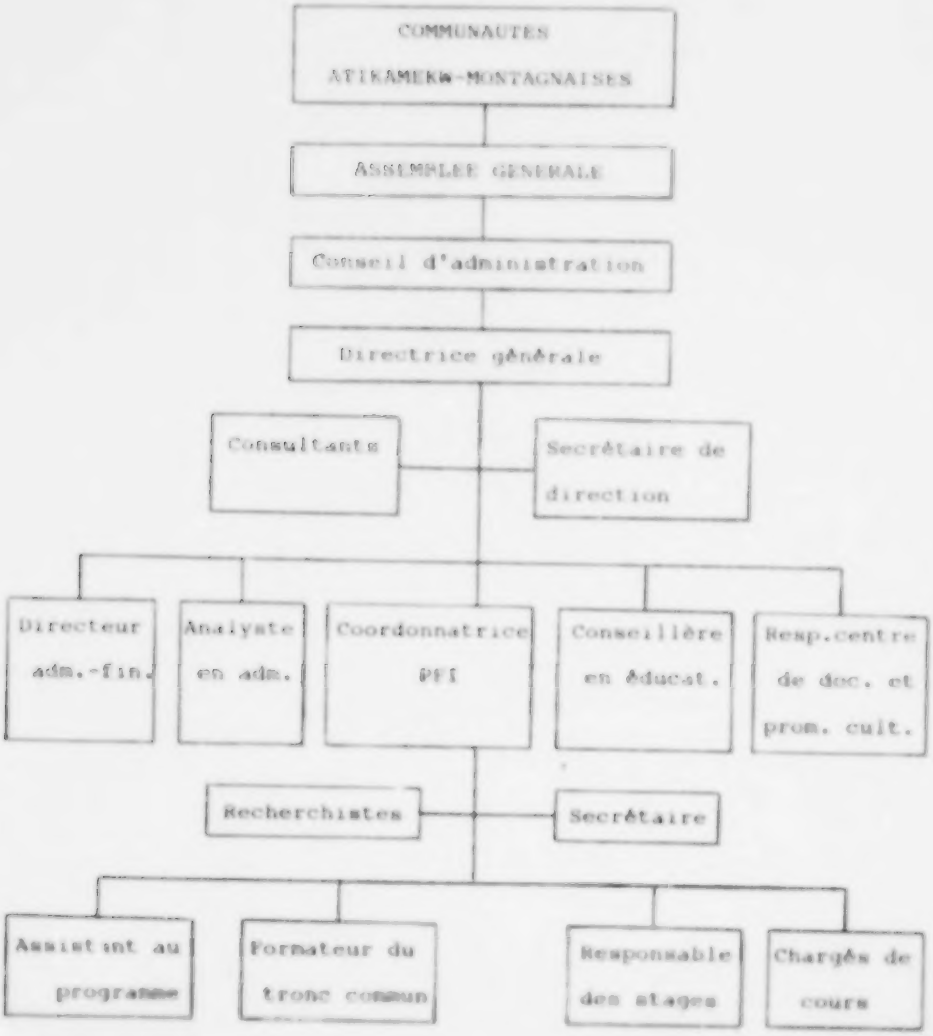
l'enseignement aux étudiants du PFI. Tout comme au bureau-chef, des recherchistes, présentement au nombre de quatre, sont engagés pour travailler des dossiers particuliers pendant des périodes de trois mois ou plus si nécessaire.

La figure A illustre l'organigramme actuel de l'IECAM. Ce dernier apparaît de prime abord très simple, mais il cache une complexité qui provient principalement de deux facteurs. D'une part, les deux bureaux sont physiquement distants de deux cents kilomètres, ce qui pose inévitablement certains problèmes de communication. D'autre part, le bureau de Chicoutimi, de par sa relation partenariale avec l'UQAC, est en quelque sorte incorporé marginalement à la structure même de l'Université ce qui obscurcit passablement les rôles et les liens d'autorité entre les divers intervenants du PFI.

2.2.6 Programmes et ressources financières

L'enveloppe de base de l'IECAM provient directement d'Ottawa, du bureau central du MAINC, dans le cadre du Programme AINC 12, qui porte le titre de "Centres culturels et éducatifs pour les Indiens et les Inuit" et dont l'objectif est d'aider les Indiens à mettre en oeuvre des activités éducatives basées sur leur culture. Ce programme fédéral existe depuis 1972.

A. ORGANIGRAMME DE L'INSTITUT EDUCATIF ET CULTUREL ATIKAMEKW-MONTAGNAIS



Dans tout le Canada, il y a 70 centres culturels et éducatifs situés dans des réserves ou à proximité de celles-ci, dont 10 au Québec. La gestion des centres relève entièrement des autochtones. L'aide est accordée dans la mesure où les centres répondent à des critères relatifs à la population desservie, aux autres sources de financement, aux besoins à satisfaire, au nombre de nouveaux projets, etc. En 1986-87, le MAINC a octroyé à l'IECAM tout près de 300 000 dollars dans le cadre de ce programme.

Quoique ce dernier ne fasse pas double emploi avec aucun autre programme fédéral, l'IECAM a besoin de fonds d'autres sources car ce montant ne représente qu'à peine le quart du budget annuel de l'Institut. Ce dernier doit donc continuellement faire appel à d'autres instances gouvernementales ainsi qu'à des commanditaires en leur soumettant des projets de programmes lesquels, lorsqu'ils sont approuvés, permettent à l'IECAM de financer les activités qui en découlent.

Ainsi l'IECAM sollicite, entre autres, le Secrétariat d'Etat du Canada, le ministère des Affaires culturelles, le ministère des Relations internationales du Québec, le ministère des Affaires extérieures du Canada, le Secrétariat aux Affaires autochtones (SAA), le bureau de Coordination des activités en milieu amérindien et inuit (CAMAI) et la Commission de l'Emploi et de l'Immigration du Canada (CEIC).

D'autres programmes du MAINC répondent aux objectifs spécifiques de projets présentés par l'IECAM. Par son bureau régional de Québec, le MAINC est en mesure d'accepter ces projets ponctuels.

Afin de pouvoir dispenser son important programme de formation intégrée des travailleurs communautaires atikamekw et montagnais à Chicoutimi, son PFI, l'IECAM tire des revenus du MAINC via son bureau régional de Québec, dans le cadre de son "Programme d'études post-secondaires", de l'UQAC ainsi que du Centre de Santé de Schefferville.

En 1987-88, l'IECAM élabore un projet de formation à l'orthographe montagnaise uniformisée, à l'intention des enseignants, des traducteurs et des rédacteurs qui doivent se familiariser avec cette nouvelle orthographe. Ce projet est appuyé par le ministère de l'Education.

Le rapport financier de l'IECAM pour l'année budgétaire 1986-87 énumère, en plus de ceux déjà mentionnés, les revenus et dépenses de vingt autres projets. Le total des dépenses pour tous les projets s'élève à 1 159 747 dollars. Le tableau 2 contient la liste de ces projets et leurs sources de financement correspondantes. Pour faciliter la présentation du tableau, les sources de financement sont numérotées comme suit:

1 : Ministère des Affaires indiennes et du Nord Canada (MAINC)

2 : Secrétariat d'Etat du Canada (SE)

3 : Secrétariat aux Affaires autochtones du Québec (SAA)

4 : Ministère des Affaires culturelles (MAC)

5 : Ministère des Relations internationales (MRI)

6 : Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)

7 : Conseil Atikamekw-Montagnais (CAM)

8 : Programme éducatif et culturel de l'IECAM

9 : Centre de Santé Schefferville

10 : Commanditaires

2.3 FORMULATION PRELIMINAIRE DU PROBLEME

2.3.1 Problématique du volet éducatif de l'IECAM

En 1987, des discussions eurent lieu au niveau du Conseil Atikamekw-Montagnais autour d'une recommandation visant à enlever le mandat éducatif à l'IECAM pour ne lui laisser qu'un mandat culturel. Dans l'esprit des dirigeants de l'IECAM, l'éducation et la culture sont indissociables. L'Institut a donc réagi fortement à cette recommandation et a réussi à conserver son volet éducatif tout en étant très conscient de l'accent à mettre sur ce secteur.

2. PROJETS DE L'IECAM ET LEURS SOURCES DE FINANCEMENT 1986-87

TITRE DU PROJET	SOURCE DE FINANCEMENT									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Programme éducatif et culturel.....	x	x								
Programme de formation intégrée.....	x					x		x		
Stratégie de mise en valeur des ressources humaines des collectivités indiennes.....	x									
Monographie.....				x		x				
Conférence nationale.....	x	x								
Eté indien.....	x			x	x		x	x		x
Matériel audio-visuel.....				x				x		
Etude globale sur les équip. culturels....				x				x		
Relation commerciale entre les Montagnais et la Cie de la Baie d'Hudson.....				x				x		
Rédaction du dictionnaire montagnais.....				x				x		
Formation en animation culturelle.....				x						
Exposition de la collection "Aitnanu".....				x				x		
Formation dans le domaine des arts dram...				x						
Echange culturel: Blagnacais-Montagnais...				x				x		
Matériel de promotion culturelle.....				x						
Le Atelier int. de nouv. muséologiques....				x						
Exposition universelle à Vancouver.....				x				x		
Achat d'une copie du film "L'avenir de l'homme dans les yeux d'un enfant".....	x									
Inventaire du matériel didactique.....		x						x		
Coord. des act. de prom. cult. en France..				x						

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Rappelons qu'en 1975, les Atikamekw et les Montagnais formèrent le Conseil Atikamekw-Montagnais pour les représenter politiquement et qu'en 1978, ils donnaient naissance à l'IECAM pour traiter des dossiers relatifs à l'éducation et à la culture.

Par ailleurs, les trois blocs régionaux font preuve d'initiatives locales.

C'est ainsi qu'en 1982 le comité de coordination Atikamekw-Sipi voit le jour et installe son bureau administratif à La Tuque et son siège social à Manouane. Le comité tâche d'améliorer l'éducation en valorisant et en sauvegardant la culture traditionnelle dans les écoles atikamekw. Des programmes scolaires ont été élaborés et ont permis la création de l'institut linguistique atikamekw qui produit du matériel didactique dans la langue maternelle des écoliers. Depuis mai 1981, Atikamekw-Sipi publie un journal d'information éducative.

Le bloc Centre, de loin le plus populeux des trois et bien situé géographiquement, a réussi une première au Québec dans le domaine de l'éducation montagnaise. L'école secondaire Uashkaikan de Betsiamites est la première école gérée par une bande montagnaise à avoir signé un accord administratif avec la Direction de la sanction des études du MEQ, accord en vertu duquel des études faites dans une école de bande ont été reconnues conformes aux normes établies pour l'ensemble des autres élèves du Québec. Cela a permis à 40 élèves de cette école

de recevoir un diplôme d'études secondaires (DES) sanctionné par le MEQ en 1987.

Le bloc Basse-Côte-Nord, ayant une population moins nombreuse que les deux autres et dont les villages sont situés plus au nord, vient d'obtenir du CAM le budget nécessaire pour engager à demi-temps une personne qui travaille sur les dossiers éducatifs. Les Montagnais appartenant à ce bloc aimeraient concrétiser un projet de regroupement régional qu'ils ont baptisé Mamit-Innuat.

Pour permettre à l'IECAM de répondre le plus concrètement possible aux mandats qui ont présidé à sa constitution et pour redonner aux chefs plus de temps à consacrer à leurs mandats politiques, une restructuration de l'IECAM a été adoptée en 1984.

La nouvelle structure permet, à chacun des chefs, soit de garder son siège à l'Assemblée générale, soit de le déléguer à un de ses conseillers ou à un spécialiste des matières éducatives et culturelles. En 1987-88, ces sièges sont occupés par les représentants en éducation. Le lien CAM-IECAM est toujours assuré grâce au siège exclusif réservé à un membre de l'exécutif du CAM comme établi dans la charte de l'IECAM et expliqué précédemment.

En plus des grands mandats régionaux, apportés par les représentants des trois blocs à l'Assemblée générale, l'IECAM aide individuellement au niveau local en analysant des projets

particuliers à chaque communauté appelés projets locaux. Pour réussir à financer ceux-ci, il va chercher une partie de ses budgets chez divers organismes.

Cette concertation de plusieurs intervenants, motivés par l'IECAM, permet non seulement la réalisation de nombreuses activités locales, mais également la mise en oeuvre de projets d'envergure. Parmi ceux-ci, mentionnons seulement le programme de formation intégrée et l'uniformisation de l'orthographe montagnaise.

Depuis un bon moment, l'idée d'ouvrir une institution d'enseignement post-secondaire pour les Atikamekw et les Montagnais, traverse l'esprit des dirigeants de l'IECAM. Cette idée est alimentée par le mouvement de prise en charge des services et la nécessité, qui en découle, de former des spécialistes autochtones dans les domaines sociaux, économiques, éducatifs et culturels. Le rêve de posséder sa propre institution d'enseignement post-secondaire élimine également les difficultés auxquelles doit faire face présentement l'IECAM dans ses associations avec des partenaires collégiaux et universitaires.

Une étude de faisabilité en vue d'implanter un tel institut, autonome et dûment accrédité, a été réalisée à l'automne 1987, de même que deux enquêtes, l'une portant sur les besoins de formation et l'autre sur la prise de position des représentants politiques autochtones sur cette éventuelle implantation.

Les résultats, dévoilés en novembre 1987, démontrent que les Amérindiens préfèrent, dans l'ensemble, poursuivre leurs études dans les institutions déjà en place et recevant, de la part de l'IECAM, beaucoup de support afin de contrer le fort pourcentage d'insuccès et d'abandons rencontrés. Ils ne sont pas intéressés par la mise sur pied d'un centre de formation post-secondaire autonome autochtone, à court et à moyen terme, qui en plus d'être très coûteux (certains ont en mémoire l'expérience financière désastreuse du collège Manitou), pourrait devenir un ghetto de formation où la dispensation de cours à rabais amène la distribution de diplômes non "transportables".

La majorité pense que les autochtones doivent poursuivre leurs études dans les collèges et les universités existants et avoir recours à des mesures de support technique et pédagogique fournies en collaboration avec l'IECAM.

Ils sont d'accord avec des formules de formation adaptée et ils requièrent de l'aide dans différents autres secteurs d'éducation comme la formation professionnelle, la récupération secondaire, l'éducation populaire, le recyclage et le perfectionnement.

Les deux enquêtes révèlent également des problèmes aux premiers niveaux scolaires. La tendance actuelle, de création d'écoles de bande, de niveaux primaire et secondaire, par les autochtones, accompagnée du retrait progressif de la tutelle

fédérale en matière d'éducation, nécessite l'apport d'enseignements pédagogiques pouvant être fournis par un organisme central autochtone, l'IECAM.

La plupart des villages atikamekw et montagnais n'offrent pas le cours secondaire complet à l'école située sur la réserve. L'IECAM pourrait fournir un service d'encadrement qui faciliterait le passage, actuellement pénible, d'une école à l'autre.

Ces quelques exemples montrent dans quelle direction le champ d'action de l'IECAM, dans le domaine éducatif, peut s'orienter dans les années à venir pour fournir, aux Atikamekw et aux Montagnais, les outils essentiels à leur développement individuel et collectif.

L'idée de départ, celle d'ouvrir une institution d'enseignement post-secondaire, a donc été modifiée par l'idée d'ouvrir à l'IECAM, un département de coordination des services éducatifs desservant la clientèle étudiante et ses intervenants à tous les niveaux du système éducatif.

La recommandation d'implanter une telle structure de coordination a été entérinée à la fin de 1987 par le Conseil d'administration.

Il s'avère donc important, dans le cadre de cette étude, de

se penchent sur la conception d'une structure de coordination la mieux adaptée aux besoins éducatifs de la clientèle de l'IECAM.

2.3.2 Besoins exprimés par la clientèle

Les douze communautés atikamekw et montagnaises prennent progressivement en charge le contrôle de leur organisation scolaire, surtout au primaire et au secondaire. Elles réclament à l'IECAM de l'aide technique et du support pédagogique, afin d'augmenter le taux de réussite de leurs élèves. Ces derniers ont aussi besoin de cours de rattrapage. L'enseignement professionnel de niveau secondaire serait bienvenu pour pouvoir répondre aux emplois que les communautés sont en mesure d'offrir.

En ce qui a trait à l'enseignement post-secondaire, une autre voie est privilégiée, soit celle de l'accès des autochtones aux institutions mises sur pied par les allochtones. Des collèges et des universités ont développé certains programmes de formation sur mesure. A Chicoutimi, le PFI administré par l'IECAM en collaboration avec l'UQAC, en est un exemple éloquent. Cependant les étudiants autochtones de ces niveaux ont besoin d'encadrement et l'IECAM peut les aider en développant des services pédagogiques appropriés.

2.3.3 Nouveau rôle possible de l'IECAM en éducation

En plus de ceux qu'il exerce déjà, le rôle futur de l'IECAM en éducation pourrait être celui d'un centre privilégié de coordination de tous les services éducatifs offerts aux douze communautés.

Ce centre de coordination serait responsable de mettre sur pied des programmes de formation adaptés avec les institutions en place, de procéder à l'achat de services, de développer des stratégies de formation pour répondre aux besoins exprimés, de concevoir des mesures de support pour les étudiants qui quittent les réserves pour étudier à l'extérieur et d'entretenir des contacts extérieurs de collaboration avec les divers intervenants en éducation au Québec.

Le Conseil d'administration a proposé à l'Assemblée générale de décembre 1987, un Plan d'action triennal du développement éducatif et culturel de 1988 à 1991. Le contenu de ce Plan est divisé en deux parties. La première partie traite du développement éducatif et sera examinée de près dans le cadre de cette étude, alors que la deuxième partie traite du développement culturel, dont nous ne ferons que dresser la liste des programmes proposés.

Dans ce Plan, le développement éducatif comprend cinq

programmes: la formation, le support technique, les langues, le centre de développement pédagogique et les relations avec l'extérieur.

Le développement culturel proposé par ce Plan, contient pour sa part huit programmes: la création du conseil des aînés, l'ethno-histoire-archéologie-antropologie, la muséologie, la documentation-bibliothèque-archives, les arts visuels et d'interprétation, la promotion culturelle, la transmission culturelle et l'équipement culturel.

L'Assemblée générale a donné son accord de principe à ce Plan, mais a demandé une période de réflexion afin de consulter les membres de leur communauté et d'y apporter, s'il y a lieu, certaines modifications.

2.4 OBJECTIFS SPECIFIQUES DE L'ETUDE

Comme nous venons de le voir, l'IECAM doit non seulement continuer à oeuvrer en éducation comme il le fait depuis dix ans, mais son champ d'action dans ce domaine est appelé à s'élargir à tous les paliers du système éducatif.

Les Atikamekw et les Montagnais, étant en plein processus de prise en charge de leurs services, réclament du support à

plusieurs niveaux.

Ce choix sociétal fortement exprimé, d'aller vers une plus grande autonomie, implique pour les autochtones de relever le défi de s'instruire. Dans ce tournant de l'histoire, l'éducation prend alors tout son sens.

La problématique à laquelle fait face l'IECAM peut être solutionnée en trouvant la meilleure manière de coordonner les services à offrir pour atteindre le maximum de résultats.

Le but de ce travail est d'aider l'IECAM à remplir le plus efficacement possible sa mission éducative en lui proposant une structure organisationnelle simple mais efficace. Cette structure comprendra les programmes à mettre sur pied et les activités qui en découlent, le personnel à affecter dans les postes de travail créés, le regroupement en unités et leur emplacement géographique.

I. FORMULATION DU CADRE CONCEPTUEL ET METHODOLOGIE

I. FORMULATION DU CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIE

Au chapitre précédent, nous avons décrit les nombreux besoins en matière éducative que rencontrent les Atikamekw et les Montagnais dans le grand mouvement d'autonomie qui les anime depuis un certain temps. Plus que jamais, ils comprennent l'importance de l'éducation dans cette prise en charge de leurs services. Afin de permettre à l'IECAM de solutionner la problématique engendrée par la nécessité de coordonner les différents programmes éducatifs contenus dans son plan d'action triennal, nous avons vu qu'il importe de lui concevoir une structure organisationnelle propre à sa mission éducative.

Pour ce faire, nous nous inspirerons d'un modèle théorique général ainsi que de concepts et de méthodes développés par certains auteurs, que nous devrons forcément adapter afin de respecter la culture organisationnelle établie à l'IECAM depuis dix ans, ainsi que l'environnement culturel spécifique dans lequel évolue cette organisation autochtone.

Cette partie de l'étude comprend donc la description succincte de ce modèle théorique ainsi que la méthodologie utilisée dans cette démarche d'intervention.

I.I CADRE CONCEPTUEL ET DEMARCHE

I.I.I Principe et paramètres de conception

Parmi les modèles que nous propose la littérature sur la structure des organisations, nous retenons, comme cadre général pour cette recherche, le modèle de Mintzberg (1986) qui nous semble le plus approprié. D'une part, ce modèle constitue en lui-même une synthèse de toute la littérature descriptive de la dynamique réelle telle que cette dernière se vit, quotidiennement, dans les organisations. D'autre part, à cause de la clarté de ce modèle, il nous sera possible de l'intégrer dans l'organisation qui nous intéresse et de construire sur cette base, la structure de coordination des services éducatifs de l'ECAM qui constitue l'objet de notre étude.

Mintzberg explique le principe même de la conception d'une structure organisationnelle et donne éléments servant à structurer les organisations. Le modèle qu'il nous propose, renferme neuf paramètres de conception. Dans les paragraphes qui suivent, nous introduirons le principe et les paramètres de la conception d'une structure organisationnelle, tels que présentés par Mintzberg.

Lorsque les besoins sont identifiés, que la mission de

l'organisation est élaborée et que les tâches à accomplir sont précisées, il importe de procéder à l'organisation du travail en concevant les postes de travail. Cette opération réalisée, on procède à leur regroupement en unités. Lorsque ces analyses sont terminées, il est alors possible d'édifier la structure. Enfin, cette dernière est complétée par l'examen des pouvoirs de décision et la création des liens latéraux.

Ce modèle contient neuf paramètres de conception qui sont des éléments servant à structurer les organisations. La conception des postes de travail se réalise par l'examen analytique de trois de ces paramètres: la spécialisation du travail ou la division du travail, la formalisation du comportement ou la standardisation, la formation et la socialisation qui traite des exigences, au niveau des qualifications et des comportements, d'un poste de travail donné.

Pour construire la structure, Mintzberg étudie deux des autres paramètres: le regroupement en unités et la taille des unités. Ensuite il reste à distribuer les pouvoirs de décision à l'aide des paramètres de décentralisation verticale et de décentralisation horizontale, et à créer, si nécessaire, les liens latéraux en utilisant les paramètres des systèmes de contrôle et de planification et des mécanismes de liaison.

5.1.2 Démarche de design

Pour répondre au mandat spécifique de ce projet d'intervention, la démarche utilisée retiendra, comme séquence logique, les éléments suivants du modèle: la spécialisation du travail et la formation et la socialisation. Ces paramètres seront analysés pour concevoir les postes de travail de la mission éducative de l'IECAM, après avoir décrit les programmes et les activités à accomplir en regard des besoins de sa clientèle. La grande majorité des employés de l'IECAM étant des professionnels, ce n'est pas dans notre intention de standardiser leur travail. Nous ne traiterons donc pas du paramètre de la formalisation du comportement.

Par ailleurs, pour édifier la superstructure, le paramètre du regroupement en unités sera étudié ainsi que leur localisation géographique. Il est à noter que l'examen des pouvoirs de décision et la création de liens latéraux ne font pas l'objet du présent mandat mais il serait utile pour l'IECAM d'en prévoir éventuellement l'étude.

5.2 CONCEPTS ET METHODOLOGIE UTILISES

5.2.1 Présentation des programmes et volume des activités

Selon Mintzberg (1980), le processus de conception d'une structure organisationnelle suit une démarche rationnelle. Dans le cas qui nous intéresse, les premières étapes de cette "structure logique forte", c'est-à-dire les besoins définis par l'organisation, la mission éducative à remplir et les objectifs à atteindre ont déjà été décrits dans les chapitres précédents. Avant d'arriver à la conception des postes, il nous reste une étape à franchir, celle de connaître quelles sont les activités à accomplir.

L'énumération des programmes et de leurs activités sera établie à partir du Plan d'action triennal de 1988-91 qui a été présenté aux membres de l'assemblée générale de l'IECAM et à quelques uns de ses dirigeants politiques en décembre 1987 et auquel ils ont donné leur accord de principe.

Pour déterminer le volume d'une activité, il faut évaluer le temps nécessaire pour effectuer l'activité en terme d'année-personne.

Lemaître et al (1982) expliquent les principales techniques de quantification, en les classant en quatre catégories: les techniques d'approximation, l'auto-observation, les observations instantanées et les méthodes normatives de mesure. Paquin (1986) de son côté, présente brièvement les six principales méthodes les plus fréquemment utilisées qui sont les estimés de temps par des personnes expérimentées, l'évaluation du temps par les employés, l'analyse rétrospective ou historique, le chronométrage, les systèmes de temps prédéterminés et les observations instantanées.

La plupart des activités éducatives qui seront étudiées ici sont, à ce jour, inexistantes et ne peuvent donc, à ce stade-ci, être décomposées opérationnellement de manière assez fine. En conséquence, les techniques énumérées plus haut ne peuvent être toutes utiles. Par contre, lorsque la structure sera implantée et que toutes les activités seront en marche, les utilisateurs de ce projet pourront se servir de plusieurs de ces techniques afin de faire l'étude des temps réels et apporter, s'il y a lieu, les correctifs nécessaires au volume d'effectifs affectés par activité.

Aussi, après avoir revu chacune de ces techniques, nous choisissons, pour les fins de cette étude, celle des <u>estimés de temps par des personnes expérimentées</u> puisqu'elle répond le mieux à notre objectif d'une étude de temps qui est actuellement celui de prévoir les effectifs requis.

L'estimé du temps par des personnes expérimentées étant donc la technique retenue, la méthodologie utilisée sera celle du panel d'experts. Cette méthode consiste à réunir pour l'estimé du temps, un certain nombre de personnes oeuvrant dans l'organisation et reconnues pour leur expertise en matière d'éducation. La composition de ce panel d'experts, faite en consultation avec la mandataire de ce projet, sera la suivante: la directrice générale, la coordonatrice du programme de formation intégrée, la conseillère en éducation et l'analyste en administration. L'animation de ce "task force" sera assurée par l'auteure de ce projet d'intervention et l'estimation du temps nécessaire pour produire chacune des activités se fera par consensus.

1.2.2 Conception des postes

Afin de procéder à la conception des postes de travail, l'aspect le plus important sera de déterminer le degré de spécialisation de ces derniers. Quatre chercheurs retiennent ici notre attention. Il s'agit de Mintzberg (1986), Lemaître et al (1982), Paquin (1986) et Galbraith (1977).

Mintzberg (1986), considère que le travail spécialisé comporte deux dimensions différentes: la spécialisation horizontale, qui traite de la "largeur" du poste c'est-à-dire du

nombre de tâches qu'il contient, et la spécialisation verticale, qui traite de la "profondeur" du travail c'est-à-dire du contrôle que l'employé y exerce.

Dans cette recherche, nous ne traiterons pas de la spécialisation verticale puisque cette dernière réfère à des degrés de dépendance et de contrôle qui ne peuvent exister comme tels, dans le type de tâches et de responsabilités confiées aux employés de l'Institut. Compte tenu qu'il n'est pas dans l'intention de l'IECAM de formaliser le travail, les professionnels ayant besoin d'un certain degré d'autonomie, ce dernier est non-spécialisé verticalement. C'est donc l'aspect horizontal de la spécialisation qui sera traité plus en profondeur.

Les avantages principaux de la spécialisation horizontale, toujours selon Mintzberg, sont de permettre de placer la bonne personne au bon endroit et de sauver le temps qui autrement serait perdu au moment du passage d'une activité à l'autre. Il considère cependant que la spécialisation est la source de problèmes de plusieurs ordres: communication, coordination et équilibrage.

En outre, Lemaître et al (1982) considèrent que la répartition du travail constitue le support fondamental de toute organisation souple et évolutive, puisque la réflexion qu'elle engendre est d'ordre humain et économique à la fois. Pour eux, la

question de la **spécialisation** ou de la **polyvalence** forme le noeud du problème et dans un cas pratique, où on doit tenir compte d'une multitude de facteurs, il peut y avoir plusieurs sortes de spécialisations et de polyvalences.

Dans le même ordre d'idées, Paquin (1986) considère qu'un employé est spécialisé s'il peut être affecté à une tâche très précise, et qu'il est polyvalent s'il peut être affecté à de multiples tâches différentes. Evidemment, entre ces deux pôles, des intermédiaires sont possibles. L'auteur explique une différence importante au niveau de la spécialisation, où il distingue nettement entre le cas de tâches simples confiées à des employés non-qualifiés de celui de tâches complexes confiées à des spécialistes. Ces derniers sont plus sensibles aux facteurs de motivation interne et disposent d'un plus grand degré d'autonomie et d'initiative. Cette distinction est d'autant plus importante pour notre propos, puisqu'à l'IECAM, on retrouve surtout des professionnels.

Nous résumons ci-après, d'abord les avantages et ensuite les inconvénients, que Paquin élabore au sujet de la spécialisation horizontale.

Avantages de la spécialisation horizontale:

. accroît la dextérité de l'employé
. évite les pertes de temps dues aux changements fréquents d'activités
. facilite le recours à l'étude scientifique du travail
. facilite la mécanisation et l'automatisation
. réduit les coûts en engageant des employés moins qualifiés
. réduit le temps de formation d'un employé et les coûts associés
. permet de mettre la bonne personne à la bonne place

Inconvénients de la spécialisation horizontale:

- au niveau de l'organisation:
. problèmes de coordination
. problèmes de communication
. problèmes d'équilibrage

- au niveau social:
. isole l'employé le privant du support des autres
. crée des tensions reliées aux différences de statut et de rémunération

- au niveau individuel:
. problèmes physiques reliés à la fatigue
. problèmes de motivation multiples

Le quatrième auteur, que nous retenons toujours au sujet du degré de la spécialisation, est Galbraith (1977). Ce dernier détermine le degré de spécialisation en analysant différentes alternatives d'organisation et en choisissant celle qui s'ajuste le mieux à l'organisation spécifiquement étudiée.

L'alternative de base contient toujours un degré minimum de spécialisation. Elle lui sert de point de départ théorique pour élaborer d'autres alternatives d'organisation qui tiennent compte d'une division du travail de plus en plus poussée. Cela a pour effet, qu'au fur et à mesure qu'il avance dans ce processus, il crée des postes spécialisés additionnels. A chaque nouvelle alternative, il analyse les avantages et les inconvénients.

Au moment où il arrive à une alternative qui présente plus d'inconvénients que d'avantages, il revient à l'alternative précédente qui devient alors "l'alternative optimale", celle qu'il choisit de conserver pour fixer le degré de spécialisation requis pour l'organisation étudiée.

Dans notre recherche, nous appliquerons la méthode de Galbraith pour déterminer le degré de spécialisation qui sera nécessaire pour répondre le mieux possible aux divers programmes de développement proposés dans la mission éducative élargie de l'IECAM. De nouveaux postes seront créés et comme le budget de l'IECAM est limité, cette méthode oblige à la rationnalisation. En effet, plutôt que de partir de la spécialisation maximale, on

inverse le raisonnement habituel en partant du minimum requis.

Nous tiendrons compte également des précisions apportées par les trois autres chercheurs concernant les notions de spécialisation et de polyvalence dans les postes de travail.

Enfin, la formulation détaillée des avantages et des inconvénients de la spécialisation, telle qu'élaborée par Paquin, nous servira lors de l'analyse des différentes possibilités.

Dans le cas de l'IECAM, il importe de souligner un autre paramètre de conception des postes de travail, soit celui de la formation et de la socialisation à cause, notamment, de la mission même de l'Institut, mais aussi à cause de la clientèle qu'il dessert.

Mintzberg (1986) appelle formation, l'ensemble des processus par lesquels sont enseignées les connaissances et les aptitudes liées au travail et qui généralement s'acquièrent en dehors de l'organisation, à l'université par exemple.

Il définit la socialisation comme étant le processus par lequel sont acquises les normes de l'organisation. C'est par ce processus que l'organisation transmet à son personnel les valeurs qu'elle fait siennes. Il spécifie que la socialisation est directement liée à la culture de toute organisation.

Comme la formation nécessaire pour oeuvrer à l'IECAM est, en majeure partie, à caractère professionnel, nous déterminerons, pour chacun des postes, quelles seront les connaissances minimales que devrait posséder le candidat pour occuper ce poste.

Dans le cas de la socialisation, comme l'IECAM est un organisme à caractère distinctif autochtone, nous verrons en quels termes ce dernier doit poser ses exigences au moment de l'embauche du personnel. Il ne s'agira pas de fermer la porte aux non-autochtones, mais il faudra retrouver, chez toute personne désireuse d'occuper un poste à l'Institut, la ferme intention de faire progresser la cause amérindienne vers son idéal d'autodétermination en préservant la culture atikamekw et montagnaise à travers les programmes éducatifs. Certaines exigences seront donc ajoutées, à la formation de base, lors du recrutement du personnel.

3.2.3 Regroupement en unités et répartition géographique

Après avoir terminé la conception des postes de travail, il nous faut maintenant procéder au regroupement des activités en unités et dans le cas de l'IECAM, voir à leur répartition géographique.

Mintzberg (1986) ramène les différentes formes de regroupement sur deux bases. Selon l'auteur, il y a, d'une part, le regroupement par fonction qui se fait sur la base des compétences, ou des processus de travail, ou des fonctions proprement dites et d'autre part, il y a le regroupement par marché qui se fait sur la base des produits, ou des clients, ou de la localisation.

Mintzberg trouve qu'un regroupement par fonction permet une meilleure utilisation des ressources humaines et matérielles, encourage la spécialisation et augmente le niveau d'excellence technique.

Cependant, ce type de regroupement comporte malheureusement des inconvénients. La spécialisation étroite restreint la perspective car elle limite l'attention des individus à leurs propres moyens et non aux buts plus larges de l'organisation. Deuxièmement, la performance est difficile à mesurer car on ne sait trop qui en est responsable. Enfin, on doit ajouter à une structure ayant ce type de regroupement, un mécanisme de coordination dont l'organisme doit assumer les coûts, ce qui vient couper dans l'économie obtenue par une meilleure utilisation des ressources.

Au regroupement par marché, Mintzberg trouve les avantages suivants: l'identification au marché desservi, la performance plus facile à mesurer, la diminution de la différenciation des

buts poussant à une plus grande implication au travail. De plus, le regroupement par marché favorise l'ajustement mutuel et la supervision directe. Enfin, ce regroupement est, en quelque sorte, moins "mécanique".

L'inconvénient est qu'il peut consommer plus de ressources et ainsi ne pas permettre autant d'économies d'échelle. Cependant, il faut se rappeler que ces dernières ne sont possibles que lorsque le volume est considérable.

Child (1984) identifie aussi comme modes de regroupement des activités, celui par fonction et celui par produit (marché). Ses conclusions, au sujet des avantages et des inconvénients de chaque modèle, s'apparentent à celle de Mintzberg à la nuance près, qu'il considère la taille de l'organisation en même temps que les bases de regroupement, alors que Mintzberg la traite ensuite. Ce qui l'amène à penser que pour une petite organisation, qui emploie peut-être dix à vingt personnes, n'importe quel arrangement formel pour définir et grouper leurs activités est superflu. Si les membres de l'organisation possèdent la connaissance et les compétences spécifiques, les tâches qui leur sont attribuées peuvent être adéquatement gérées dans les limites des relations face à face qu'on retrouve dans un groupe primaire.

Pour Child, un regroupement par fonction relie ensemble des gens qui possèdent une expertise similaire alors que le

regroupement par produit (marché), relie ensemble des gens qui contribuent à un produit ou à un service commun.

Selon cet auteur, les avantages du regroupement par fonction sont les coûts moindres et la simplicité qui sont parfaitement convenables aux organisations confinées à un seul champ d'activités, alors que ceux du regroupement par produit (marché) sont la coordination, la motivation et l'adaptation qui sont plus pertinents aux organismes qui produisent dans deux ou plusieurs champs d'activités.

Child explique qu'habituellement les difficultés surgissent avec un regroupement par fonction quand l'organisation diversifie ses produits, ses marchés ou ses services. Or, comme la diversification est très souvent une condition nécessaire à son développement, lorsqu'une institution commence à entrer dans sa phase de croissance, elle connaît de nouveaux besoins et elle rencontre de nouvelles contraintes. C'est alors qu'une structure par produit (marché) commence à être une voie plus appropriée.

Selon Child, les autres formes structurelles, mixtes et multidimentionnelles, ont été développées pour tenter de conserver les avantages des deux bases de regroupement à la fois mais n'y réussissent pas très bien. Il donne l'exemple d'une organisation à structure matricielle où l'abandon temporaire d'une unité de commandement ne fait qu'accroître le conflit et

l'ambiguité des rôles.

La méthodologie utilisée pour regrouper en unités les activités éducatives prévues dans le plan stratégique de développement de l'IECAM, consistera de déterminer, à partir des avantages et des inconvénients décrits par Mintzberg et Child, la base de regroupement qui correspondra le mieux à ce qu'est devenu cet Institut après dix ans d'existence.

Le choix de la base de regroupement devra aussi se faire en tenant compte des aspirations futures de l'IECAM et du rôle primordial qu'il est appelé à jouer dans le domaine de l'éducation autochtone pour les années à venir.

Enfin, il faudra, lors du regroupement des tâches, s'en tenir à un modèle non rigide et aller puiser celui dont les avantages répondent le mieux à la souplesse recherchée.

Pour ce qui est de la répartition géographique, il faut rappeler que l'IECAM possède un bureau central à Québec et un autre bureau à Chicoutimi. La méthode utilisée pour distribuer géographiquement les différents programmes éducatifs contenus dans la nouvelle structure, sera d'analyser, à partir d'indications fournies par l'IECAM, quelle est la meilleure localisation pour chacun des programmes.

4. PRESENTATION DES PROGRAMMES ET VOLUME DES ACTIVITES

4. PRESENTATION DES PROGRAMMES ET VOLUME DES ACTIVITES

Pour pouvoir proposer un modèle organisationnel, il est essentiel d'avoir une description des activités que l'IECAM entend développer à l'intérieur de ses programmes éducatifs ainsi qu'une estimation des effectifs requis pour les accomplir. C'est ce à quoi nous nous engageons dans cette partie du travail.

4.1 PLAN D'ACTION TRIENNAL 1988-91 DE L'IECAM

Au deuxième chapitre, nous avons fait état des projets réalisés par l'IECAM en 1986-87. Puis il fut brièvement question d'un plan d'action triennal, déposé par l'Institut en décembre 1987 auprès de ses dirigeants politiques. Ce document d'orientation contient les programmes et les activités prévus pour le développement éducatif de l'IECAM pour les années 1988 à 1991.

Il est intéressant de noter que l'exercice de planification qui a servi à préparer ce plan a été réalisé sur la base d'objectifs poursuivis à l'intérieur de programmes à développer. Or, contrairement à ce qui arrive souvent dans les organisations, où la conception structurelle repose en grande partie sur des

considérations budgétaires, à l'IECAM, chaque activité est considérée en fonction de l'atteinte d'un objectif pré-établi. Le financement des programmes est ensuite recherché auprès d'organismes bailleurs de fonds afin d'ajouter à l'enveloppe de base, d'autres subventions qui permettent la réalisation des activités que ces programmes contiennent.

Comme l'accord de principe concernant ce plan a été donné, nous nous servons de ce dernier pour présenter les programmes éducatifs et les activités qui en découlent. Malgré des changements qui n'affectent ni le contenu [illegible], mais qui en simplifient l'énumération pour [illegible] cette recherche.

Il est à noter, par exemple, que le programme "Langues" a été scindé en deux parties, la première se situant partie de la mission éducative et la deuxième, appartenant au volet culturel.

Le tableau 3 contient une liste des programmes et des activités qui sont inclus dans la section éducative du plan triennal de l'IECAM.

La présentation des diverses activités avec leurs objectifs permet d'expliquer ce qui se fait actuellement et ce que l'organisation entend faire dans l'avenir pour poursuivre ou implanter, selon le cas, ces activités.

1. Liste des programmes et des activités d'éducation IECAM 88-91

I. Programme "Formation"

Activité 1: Participation à la gestion de programmes

Activité 2: Recherche et développement

Activité 3: Prestation des programmes et/ou des cours

Activité 4: Uniformisation de l'orthographe

II. Programme "Support administratif et pédagogique"

Activité 5: Aide à l'administration locale

Activité 6: Services pédagogiques

Activité 7: Adaptation de programmes et de cours et développement de matériel didactique et de guides pédagogiques

III. Programme "Services aux étudiants"

Activité 8: Aide à l'élève lors du passage communauté-extérieur

IV. Programme "Relations avec l'extérieur"

Activité 9: Interventions dans le milieu de l'éducation

Activité10: Diffusion à la population

4.2 PROGRAMME FORMATION

Activité 1: "Participation à la gestion de programmes"

Objectif: *Assurer la participation de l'IECAM aux comités de programmes des institutions d'enseignement.*

En 1987-88, cette activité consiste plus précisément à la participation de l'IECAM aux comités de programme des institutions d'enseignement suivantes:

a) Cégep de Sept-Iles: Sciences humaines en études amérindiennes
b) Université de Sherbrooke: Maîtrise en compréhension interculturelle
c) Université du Québec à Chicoutimi: Programme de formation intégrée (PFI)

En 1988-89, un autre comité de programme s'ajoute:

d) Université du Québec à Chicoutimi: Programme de gestion et administration des bandes

Pour les prochaines années, en plus de siéger sur différents comités de programme, l'IECAM veut assumer une meilleure coordination de toutes les activités éducatives de sa clientèle.

Activité 2: "Recherche et développement"

Objectif: *Etablir les priorités des douze communautés concernant les besoins de formation au niveau secondaire, collégial et universitaire et, évaluer les moyens pour y répondre en développant, s'il y a lieu, des programmes de formation.*

En 1987-88, une sensibilisation pour un éventuel programme de formation est menée auprès des agents de liaison en éducation et un second programme, en intervention communautaire ,est en préparation, ainsi qu'un nouveau programme, en administration et en gestion des bandes.

Pour 1988-89, les programmes à développer pourraient être:

a) formation professionnelle:

- .Programmes pour les décrocheurs scolaires
- .Programme pour les infirmières autochtones
- .Programme pour les agents de liaison en éducation
- .Programme préparatoire aux études post-secondaires

b) formation populaire:

- .Cours pour les membres des comités d'éducation et autres
- .Cours d'entretien des maisons
- .Cours d'éducation permanente

Activité 3: "Prestation des programmes et/ou des cours"

Objectif: *Dispenser des programmes et/ou des cours identifiés par l'activité 2, "Recherche et développement", pour satisfaire les besoins auxquels les établissements en place ne peuvent répondre adéquatement.*

En 1987-88, le cours du programme de formation intégrée en est à sa troisième et dernière année avec le groupe d'étudiants qui a commencé, en 1985, un baccalauréat en intervention communautaire. La collation des grades des premiers diplômés universitaires issus d'un programme géré par l'IECAM, le PFI, est rendue possible grâce à la collaboration étroite de l'UQAC et a lieu en juin 1988.

En 1988-89, les cours dispensés seront:

a) Première année de la deuxième cohorte d'étudiants du programme de formation intégrée (PFI).

b) Première année du programme en administration et gestion des bandes.

Activité 4: "Uniformisation de l'orthographe"

Objectif: *Faciliter l'enseignement des langues atikamekw et montagnaise.*

Depuis plusieurs années, l'IECAM travaille à l'élaboration d'une norme orthographique commune à tous les dialectes montagnais. Cette norme a été déposée à l'Assemblée générale de juin 1987.

En 1987-88, des sessions de formation aux enseignants de toutes les communautés sont données sur l'application des règles d'orthographe de la nouvelle norme.

En 1988-89, cette activité doit se poursuivre par les moyens suivants:

a) Dispenser des sessions de formation pour les enseignants, les rédacteurs et les traducteurs.

b) Etudier la possibilité de former la population à l'écriture du montagnais car présentement elle n'est utilisée que comme langue orale.

c) Continuer d'apporter un appui financier à l'Institut linguistique atikamekw.

En 1989-90, en plus des activités déjà présentes, s'il y a lieu:

a) Dispenser ces cours à la population sur l'orthographe montagnaise

b) Etudier la possibilité de développer des outils linguistiques conformes à la nouvelle norme: - dictionnaire montagnais

- grammaire montagnaise

En 1990-91, en plus des activités déjà présentes, s'il y a lieu, l'IECAM pourra commencer le développement des outils linguistiques recommandés par l'étude faite en 1989-90.

4.3 PROGRAMME SUPPORT ADMINISTRATIF ET PEDAGOGIQUE

Activité 5: "Aide à l'administration locale"

Objectif: *Offrir les services professionnels demandés par les douze communautés pour la gestion adéquate du système d'éducation dans les réserves.*

En 1988-89, les services à mettre en place devraient être:

a) Plans de prise en charge: ententes avec le MAINC
ententes avec les CS
programme d'éducation permanente

b) Normes et règlements: -études et négociations avec le MEQ sur
probation des enseignants
accréditation des écoles
sanction des études
-analyse des services devant être
fournis aux écoles en vertu des lois
et règlements du gouvernement du Québec

Activité 6: "Services pédagogiques"

Objectif: *Fournir au personnel enseignant et non-enseignant, l'aide nécessaire à la prestation de cours et de programmes de qualité.*

En 1988-89, l'aide toucherait:

a) Evaluation des programmes au niveau primaire et secondaire

b) Perfectionnement du personnel oeuvrant en éducation

Activité 7: "Adaptation de programmes et cours et développement de matériel didactique et de guides pédagogiques"

Objectif: *Favoriser le développement de programmes scolaires spécifiques aux Atikamekw et aux Montagnais en supportant les écoles dans leurs efforts de développement de curriculum amérindiens.*

En 1987-88, une étude de faisabilité est effectuée pour inventorier le matériel disponible et les services désirés dans le but de mettre en commun et de coordonner les ressources des communautés.

En 1988-89, les alternatives identifiées sont:

a) Assurer le développement de l'ensemble des programmes et du matériel

b) Mettre des spécialistes à la disposition des communautés pour les demandes d'assistance spécifique

c) Utiliser le matériel déjà existant et l'adapter aux besoins de l'ensemble des communautés.

4.4 PROGRAMME SERVICES AUX ETUDIANTS

Activité 8: "Aide à l'élève lors du passage communauté-extérieur"

Objectif: *Faciliter la transition des étudiants entre leur milieu d'origine et le système éducatif du courant dominant.*

En 1988-89, les moyens utilisés seraient:

Développer des mesures d'encadrement des étudiants entre les différents niveaux d'enseignement lors du départ de la communauté

- maisons d'accueil
- conseillers en orientation
- conseillers en information scolaire et professionnelle
- psychologues
- psycho-éducateurs
- orthopédagogues

4.5 PROGRAMME RELATIONS AVEC L'EXTERIEUR

Activité 9: "Interventions dans le milieu de l'éducation"

Objectif: *Devenir l'interlocuteur privilégié en matière d'éducation et de formation en assurant la représentativité des Atikamekw et des Montagnais aux premières instances.*

En 1988-89, cette présence de l'IECAM devrait se faire sentir de plusieurs manières:

a) Rechercher et échanger avec d'autres nations

b) Faire connaître les besoins des Atikamekw et des Montagnais sur les questions éducatives

c) Intervenir publiquement à l'occasion de présentation de projets de loi, de directives gouvernementales et de déclarations politiques.

d) Communiquer les politiques et les orientations que les deux nations se donnent en matière d'éducation.

e) Inventorier les organismes impliqués dans les dossiers éducatifs autochtones et connaître leurs activités.

Activité 10: "Diffusion à la population"

Objectifs: *Faire mieux comprendre à la population autochtone l'importance de l'éducation*

Expliquer le fonctionnement du système éducatif

Vulgariser les questions éducatives

Dès 1988-89, l'IECAM devrait:

a) Transmettre de l'information sur l'éducation et la formation à la population: - programmes et services de l'IECAM
- politiques gouvernementales en éducation
- difficultés des étudiants d'aujourd'hui
- fonctionnement de l'école
- l'école face au mode de vie traditionnel et à la société d'aujourd'hui

b) Transmission de témoignages de gens ordinaires, d'étudiants et d'enseignants.

4.6 VOLUME DES ACTIVITES

L'évaluation du temps nécessaire pour effectuer ces dix activités, en terme d'année-personnes, a été faite par les personnes expérimentées à l'IECAM, selon la méthodologie prévue du panel d'experts. Cependant, une des personnes composant ce groupe de travail, n'ayant pu se joindre à l'équipe en même temps que les autres, a été rencontrée individuellement.

Le consensus a été plus ou moins difficile à obtenir dépendant des activités. En effet, il est important de spécifier

que, parmi les dix activités à traiter, certaines sont complètement nouvelles, alors que d'autres, qui existent déjà, augmentent de volume. Un autre facteur à considérer est le fait que chaque membre du groupe possède sa propre expertise à l'intérieur du vaste champ de l'éducation et se sent plus à l'aise dans certains dossiers.

Les résultats du groupe de travail apparaissent dans le tableau 4 et nous serviront d'ordre de grandeur au moment de l'édification de la structure.

4. Estimé du temps/activité en terme d'année-personne

ACTIVITE	ANNEE-PERSONNE
1	0,25
2	1
3	10,125
4	2
5	0,25
6	2,5
7	3,5
8	3
9	0,5
10	0,5
TOTAL	23,625

A l'heure actuelle, il existe à l'IECAM pour le volet éducatif, un poste de conseillère en éducation, un poste de coordonnatrice au programme de formation intégrée, trois postes de formateurs, l'équivalent de 1.125 postes de chargés de cours et un poste de secrétaire au PFI pour un total de 7,125 postes en éducation.

Le groupe d'experts [illegible] effectuer les 10 activités, telles [illegible] chapitre, l'IECAM aurait besoin de 23,62[illegible] année-personnes. Par rapport à ce qui existe présentement, il s'agirait donc d'un ajout de 16,5 année-personnes.

5. CONCEPTION DES POSTES DE TRAVAIL

5. CONCEPTION DES POSTES DE TRAVAIL

Les tâches à accomplir étant maintenant connues, il nous faut procéder à l'organisation du travail en concevant les postes de travail. Pour ce faire, nous commencerons par examiner de près le paramètre de la spécialisation du travail. Nous compléterons ce chapitre en passant à un autre paramètre de conception des postes de travail, soit celui de la formation et de la socialisation pour souligner quelques précautions à prendre lors de l'engagement du personnel rattaché aux fonctions éducatives à l'IECAM.

5.1 SPECIALISATION DU TRAVAIL

Pour organiser le travail, c'est-à-dire confier des tâches et des responsabilités spécifiques à des employés, il faut en général les positionner dans des titres d'emplois tels que directeur du personnel, coordonnateur des services de l'enseignement, secrétaire, préposé à l'entretien, etc.

Si l'organisation choisit d'opter pour un nombre restreint de titres d'emplois, elle concevra des postes polyvalents. Plus elle augmentera le nombre d'emplois différents, plus les postes

seront spécialisés. La décision, à l'égard du degré de spécialisation, se fait en comparant les avantages et les inconvénients de l'une et de l'autre formule.

Nous procéderons à une analyse activité par activité. Dans chaque activité où cela est possible, nous présenterons d'abord un minimum de spécialisation au niveau des tâches, en axant notre pensée sur la polyvalence. Dans un deuxième temps, nous augmenterons le degré de spécialisation. Si les avantages amenés par l'introduction d'une spécialisation accrue surpassent les inconvénients, nous poursuivrons notre démarche en testant un nouveau degré de spécialisation.

Lorsque nous arriverons à une possibilité qui présente plus d'inconvénients que d'avantages, notre choix se portera sur la possibilité précédente qui deviendra alors le degré de spécialisation optimal à conserver pour cette activité.

Cependant, certaines activités ne nécessitent pas de telles analyses, soit que le nombre d'année-personnes ne le justifie pas, soit que le type de travail ne s'y prête pas, étant, au point de départ, très spécialisé.

Les divers éléments qui seront analysés sont les activités des programmes de formation, de support administratif et pédagogique, de services aux étudiants et de relations avec l'extérieur.

5.2 PROGRAMME DE FORMATION

5.2.1 Activité 1

Pour la participation à la gestion de programmes, qui est la première activité à l'étude, nous avons besoin de 0,25 année-personne.

La participation au comité de programme du Cégep de Sept-Iles demande qu'un représentant de l'IECAM assiste à quatre réunions par année et prépare sur demande certains dossiers, alors que le comité de programmes avec l'Université de Sherbrooke demande au maximum deux semaines de travail par année à un employé. Les deux autres comités de programmes auxquels l'IECAM participe actuellement se tiennent avec l'Université du Québec à Chicoutimi et ils demandent une charge de travail plus grande puisqu'il s'agit des deux programmes gérés par l'IECAM. D'ailleurs la directrice générale de l'Institut fait également partie de ces deux comités. De plus, un de ces deux programmes sera implanté pour la première fois en septembre 1988 et exigera une plus grande fréquence de réunions au début.

Ces quatre comités sont de niveau post-secondaire. Etant donné l'expertise qu'a développée depuis trois ans la coordonnatrice du programme de formation intégrée (PFI) en siégeant au comité du programme du baccalauréat en intervention communautaire, nous croyons qu'elle est la personne toute

désignée pour participer à la gestion des quatre programmes.

Considérant que l'IECAM joue surtout un rôle de soutien financier au comité qui se tient avec l'Université de Sherbrooke, la coordonnatrice du PFI peut faire appel à l'expertise de l'analyste en administration de l'IECAM au besoin. Dans le cas des deux comités de programmes avec l'UQAC, en plus de la coordonnatrice du PFI et de la directrice générale, les formateurs y assistent à l'occasion, à titre de personnes ressources.

5.2.2 Activité 2

L'activité 2, "Recherche et développement", est nouvelle en soi mais une partie déjà se faisait implicitement à partir du bureau de l'IECAM à Chicoutimi avec l'engagement de recherchistes de l'extérieur, supervisés à l'interne par la coordinatrice du PFI. Avec l'officialisation de cette activité, il est prévu d'utiliser une année-personne pour couvrir l'ensemble des fonctions que l'IECAM veut voir exercer à l'intérieur de cette activité. Le tableau 5 suivant présente deux alternatives.

5. Affectation du personnel de l'activité 2 selon deux alternatives

Alternative 1	Alternative 2
Agent de recherche et développement 1 année-personne	Agent de recherche 0,5 année-personne Agent de développement 0,5 année-personne

Pour exécuter ces tâches, nous prévoyons, au niveau de l'alternative 1, l'engagement d'un agent à plein temps en recherche et développement. A partir des priorités établies par les recherchistes concernant les besoins de formation des Atikamekw et des Montagnais, ce nouvel employé se consacre à développer des programmes qui éventuellement pourront, d'une part, être offerts sur place aux communautés, pour ce qui est de la formation populaire et, d'autre part, être donnés conjointement avec des institutions d'enseignement de niveaux secondaire, collégial ou universitaire, pour ce qui est de la formation professionnelle.

L'agent de recherche et de développement fait lui-même de la recherche et dirige également et suivant les besoins, une équipe de recherchistes engagés sur une base temporaire, pour des contrats de trois mois par exemple.

A l'alternative 2, nous prévoyons spécialiser davantage les fonctions de cette activité en engageant deux personnes à demi-temps. Nous confions à l'une d'elle la recherche, c'est-à-dire l'établissement des priorités des communautés concernant les besoins en formation et l'évaluation des moyens d'implanter des programmes de formation adaptée aux Attikamekw et aux Montagnais, avec la collaboration de diverses institutions d'enseignement aux niveaux secondaire, collégial et universitaire. Nous confions à l'autre personne le développement pédagogique, c'est-à-dire la tâche de développer les programmes de formation jugés prioritaires.

A moins que des circonstances particulières nous permettent de recruter deux personnes compétentes qui peuvent compléter leurs tâches dans un domaine connexe à l'IECAM, il peut s'avérer difficile de trouver deux employés à demi-temps dans un domaine aussi spécialisé que la recherche et le développement.

Nous recommandons plutôt l'engagement d'une seule personne à plein temps. Etant toujours présente, elle peut en tout temps répondre aux demandes des communautés et être en mesure de mieux coordonner ses activités. Elle peut aussi être plus stable que deux personnes à temps partiel et plus motivée à cause de la permanence de la fonction. Ces conditions de travail, facilitant la concentration, lui permettent de mieux consacrer ses énergies dans le domaine de la recherche qui exige des qualités particulières.

5.2.3 Activité 3

L'activité 3, qui est celle de la prestation de programmes, entre dans sa quatrième année d'existence en septembre 1988 et double son volume. L'estimé du temps pour accomplir cette activité est de 10,125 année-personnes. Ce chiffre inclut les treize chargés de cours avec qui l'IECAM signe des contrats à temps partiel. Comme la tâche d'un chargé de cours correspond à 0,125 de la tâche d'un professeur régulier de l'UQAC, le temps des chargés de cours compte pour 1,625 année-personnes.

Le programme de formation intégrée (PFI) constitue une grande réussite pour l'IECAM car pour la première fois, en juin 1988, trente-cinq étudiants atikamekw et montagnais se méritaient un diplôme universitaire de premier cycle après avoir suivi, pendant trois ans, un programme de baccalauréat en intervention communautaire, entièrement géré par l'IECAM avec la collaboration de l'UQAC. Il s'agissait d'une première au Québec.

Actuellement, les postes rattachés à ce programme sont le poste de la coordonnatrice en formation intégrée, celui de sa secrétaire et les trois postes de formateurs. L'un de ces derniers est assistant au programme, un autre est formateur au tronc commun et un troisième est responsable de stages. De plus, l'IECAM engage neuf chargés de cours dont les tâches correspondent à un total de 1,125 année-personnes. En septembre

1988, un nouveau groupe d'étudiants autochtones entreprend le premier certificat de ce programme.

De plus, un deuxième programme, celui d'administration et de gestion des bandes (AGB), débute avec plus de soixante-dix étudiants. L'IECAM prévoit engager un adjoint à la coordonnatrice, deux formateurs et quatre chargés de cours tout en conservant le personnel déjà en place.

L'activité 3 est donc très importante et l'IECAM doit continuer de s'y impliquer, puisqu'elle permet de former du personnel autochtone qualifié pour travailler dans les différents secteurs de prise en charge des services à l'intérieur des communautés. Ainsi, quand la majorité des emplois de gestion inter-réserves seront occupés par des autochtones, on pourra véritablement parler d'auto-administration.

Ces prestations de programmes pourront s'étendre à d'autres niveaux et avec d'autres institutions, suivant les résultats de la recherche et du développement effectués à l'activité précédente. Lorsque cela se présentera, l'organisation pourra aller chercher l'expertise d'un consultant à temps partiel en relations professionnelles qui, à l'occasion des présentations des demandes en vue de renouveler ou de formuler les ententes de l'IECAM avec les institutions du courant dominant, verra à harmoniser les rapports souvent tendus entre les deux instances. En fait, ce spécialiste joue un rôle de médiateur puisque les

discussions entourant ces questions prennent l'allure de véritables négociations.

Nous examinons maintenant différentes alternatives de réaménagement du travail, en débutant par une option contenant des postes plus polyvalents et en allant vers des options à l'intérieur desquelles, les postes deviennent progressivement plus spécialisés. Le tableau 6 présente ces alternatives.

Dans l'alternative 1, les formateurs sont polyvalents. Ils s'occupent de plusieurs tâches différentes, par exemple chaque formateur au PFI est affecté au tronc commun, à l'assistance au programme et partage la responsabilité des stages avec les deux autres formateurs. De plus, les chargés de cours sont aussi polyvalents et enseignent deux spécialités différentes au lieu d'une seule. En fait, dans cette alternative, six d'entre eux ont une tâche qui correspond à 0.250 année-personne.

Dans l'alternative 2, les formateurs du programme PFI sont plus spécialisés. L'un d'entre eux est affecté exclusivement au tronc commun, un autre s'occupe de l'assistance au programme et un troisième a la responsabilité des stages. Quant aux chargés de cours, ils sont eux aussi plus spécialisés n'ayant qu'une discipline à enseigner.

6. Affectation du personnel de l'activité 1 selon trois alternatives

Alternative 1		Alternative 2		Alternative 3	
Coordonnatrice	1	Coordonnatrice	1	Coordonnatrice	1
Adjoint à la coordonnatrice	1	Adjoint à la coordonnatrice	1		
Programme AGB					
				Adjoint à la coord. pour AGB	1
2 Formateurs	2	2 Formateurs	2	2 Formateurs	2
2 Chargés de cours	0,5	4 Chargés de cours	0,5	4 Chargés de cours	0,5
Programme PFI					
				Adjoint à la coord. pour PFI	1
5 Formateurs	5	5 Formateurs	5	2 Formateurs	2
5 Chargés de cours	1,125	9 Chargés de cours	1,125	9 Chargés de cours	1,125
Secrétaire	1	Secrétaire	1	Secrétaire	1
Agent de bureau	0,5	Agent de bureau	0,5	Agent de bureau	0,5

Dans l'alternative 3, on subdivise l'ensemble des responsabilités en deux grands secteurs selon les programmes offerts, soit le secteur FFI et le secteur AGB chapeautés chacun par un adjoint. On peut alors enlever le formateur du FFI qui était responsable de l'assistance au programme; mais on conserve les deux formateurs du secteur AGB, puisqu'il s'agit d'un programme nouvellement implanté. Les chargés de cours demeurent tous dans leur spécialité.

Les avantages rencontrés dans l'alternative 1 sont que la tâche est plus diversifiée pour les formateurs et les chargés de cours, et le risque de conflit inter-personnel est moins élevé à cause des ajustements mutuels. De plus, la supervision est facilitée en raison du nombre moins élevé d'employés. Par contre, la qualité des cours risque d'être diminuée car les chargés de cours doivent enseigner plus d'une discipline. On risque de manquer d'uniformité dans la prestation des cours du tronc commun et dans la supervision des stages. La polyvalence au niveau des formateurs et des chargés de cours les oblige à couvrir certains domaines qu'ils connaissent moins bien, diminuant ainsi la qualité des services à la clientèle.

L'alternative 2, telle qu'elle est présentée ci-haut correspond aux aspirations du milieu. Elle offre une meilleure qualité des services car les professionnels ont une préparation adéquate pour le travail qu'ils effectuent. Etant affectés à moins d'activités que dans l'alternative précédente, ils peuvent

mieux se concentrer pour exécuter leur travail. Ceci réduit le temps qui, autrement, était perdu à chaque changement d'activité. Comme chaque personne se situe à la bonne place, la performance des professionnels est plus grande et l'efficacité augmente. Par contre, le nombre de charges de cours ayant presque doublé, la supervision peut devenir plus difficile.

Dans l'alternative 1, il est évident que la direction est mieux servie par l'addition d'un adjoint supplémentaire. Il y a moins de perte de temps car les changements de tâches sont réduits au minimum. Cependant, les problèmes de coordination s'accroissent et il faut trouver un moyen d'assurer l'intégration des fonctions des deux programmes. On risque aussi de voir apparaître des problèmes d'équilibrage, c'est-à-dire que certaines tâches comportent plus de travail que d'autres, ce qui crée de l'insatisfaction chez certains individus dont la motivation baisse. A chaque fois que cela se produit, la performance des professionnels touchés diminue, réduisant d'autant l'efficacité de tout un secteur. Cela peut se produire au niveau des deux adjoints car les deux secteurs ne demandent pas nécessairement la même quantité de travail. Enfin, cette alternative est la plus coûteuse des trois.

Suite à cette analyse, notre choix se porte donc sur l'alternative 2, car c'est elle qui devient l'alternative optimale c'est-à-dire celle qui précède l'alternative dont les inconvénients surpassent les avantages.

5.2.4 Activité 4

L'activité 4 du programme de formation traite de l'uniformisation de l'orthographe. Lorqu'on aborde la question de curriculum amérindiens adaptés pour les cours de niveau primaire et secondaire dispensés dans les écoles de bandes, invariablement, la diversité linguistique retient l'intérêt. Chez les douze communautés constituant la clientèle de l'IECAM, il existe deux langues différentes, la langue atikamekw et la langue montagnaise. De plus, cette dernière comprend deux dialectes distincts, celui des Montagnais du bloc régional Centre et celui des Montagnais du bloc régional Basse-Côte-Nord.

Les Indiens savent que la langue constitue le meilleur véhicule de transmission de la culture d'une nation. Or, en prenant en charge leur éducation, ils ont donné une place importante à la langue autochtone en l'utilisant, soit comme langue d'enseignement, soit comme matière d'enseignement.

Toutes les personnes rencontrées au cours d'entrevues menées par l'auteure de ce projet ont confirmé que, depuis quelques années, on ressent dans la plupart des réserves une revitalisation progressive des langues autochtones. D'une part, les enseignants donnent, sous forme de projets expérimentaux, l'enseignement totalement ou partiellement dans la langue de la communauté pour le niveau pré-scolaire et le début du primaire.

D'autre part, la langue fait l'objet de programmes élaborés localement là où elle est enseignée comme matière de cours au primaire et au secondaire.

Or l'IECAM, dont un des rôles est de promouvoir et de préserver les langues de ses deux nations, propose, d'une part, des mesures concrètes pour assurer leur développement telles que l'uniformisation de l'orthographe montagnaise et la constitution d'une grammaire montagnaise. D'autre part, l'IECAM soutient financièrement l'Institut linguistique Atikamekw qui produit des outils linguistiques pour les trois réserves atikamekw.

Le groupe d'experts rencontrés dans le cadre de ce travail a estimé à deux année-personnes le temps nécessaire pour effectuer les tâches de l'activité 4. Il n'y a pas lieu d'analyser les postes créés en regard d'un minimum de spécialisation car le genre de travail à être effectué à l'activité 4 n'est pas du type polyvalent. En effet, la dispensation des sessions de formation pour l'uniformisation de l'orthographe est une tâche trop spécialisée pour être confiée à un employé polyvalent. On procède alors par contrat de services en allant chercher, à l'extérieur, un enseignant en langue montagnaise.

De plus, la communauté de Betsiamites doit produire d'ici l'automne 1988, un dictionnaire montagnais de vingt-deux mille mots (22 000). Pour rendre ce dictionnaire conforme à la nouvelle norme et pour développer une grammaire montagnaise, l'IECAM

procède une fois de plus par contrat de services avec un spécialiste en langue montagnaise étant donné le caractère très technique de ces tâches.

5.3 PROGRAMME DE SUPPORT ADMINISTRATIF ET PEDAGOGIQUE

5.3.1 Activité 5

Le programme de support administratif et pédagogique comprend l'activité 5 qui traite de l'aide à l'administration locale. Les douze communautés doivent gérer adéquatement le système d'éducation qu'ils instaurent dans leur propre réserve. L'IECAM, tout en respectant l'autonomie de gestion de chacune, peut servir de source d'information pour toute question concernant les plans de prise en charge et les normes et règlements du MEQ et du MAINC concernant l'éducation.

L'Institut compte déjà, parmi son personnel, un analyste en administration qui, au cours des ans, a développé une expertise dans ce domaine et qui est en mesure d'être responsable de cette activité. Ce dernier aide l'administration locale en étudiant les différentes ententes ainsi que les normes et règlements ministériels afin d'informer régulièrement les communautés sur les changements apportés et être en mesure de répondre à leurs

interrogations concernant ces questions.

Par ailleurs il semble, selon les dernières informations rapportées par les recherchistes, que les besoins des communautés concernant ces aspects vont en s'amenuisant. Il s'agit donc plutôt d'une activité d'information ou de mise à jour sur les changements pouvant être apportés par les ministères ou les organismes concernés.

Cette activité, qui ne compte que 0,25 année-personne ne requiert pas d'analyse plus poussée.

5.3.2 Activité 6

Au niveau des services pédagogiques, les communautés ne peuvent plus compter sur l'assistance du MAINC car depuis un an, ce dernier n'offre plus ce genre de support, son département des services pédagogiques étant maintenant fermé.

La conseillère en éducation travaille déjà sur certains dossiers pédagogiques, mais l'IECAM est prêt à y investir en plus deux année-personnes, puisqu'il lui revient de jouer le rôle de substitut du MAINC dans ce domaine auprès de ses deux nations. Ce nombre nous apparaît comme étant un minimum pour couvrir

l'ensemble des tâches devant maintenant être accomplies par l'IECAM.

Les tâches principales de cette activité consistent à faire, d'une part, l'évaluation des programmes et, d'autre part, à offrir le perfectionnement nécessaire aux enseignants. L'évaluation des programmes nécessite l'étude des régimes pédagogiques en regard de certains aspects de la réalité autochtone tels que l'approbation des programmes et l'évaluation pédagogique. Il faut aussi prévoir des rencontres avec les représentants ministériels.

Le perfectionnement du personnel enseignant demande des sessions de travail entre le spécialiste en pédagogie et les enseignants, sur les nouveaux programmes à implanter et sur le développement d'approches pédagogiques à privilégier avec les élèves autochtones. Pour faciliter ces temps de rencontres, il faut prévoir des journées pédagogiques communes aux calendriers scolaires des différentes communautés.

7. Affectation du personnel de l'activité 6 selon trois alternatives

Alternative 1	Alternative 2	Alternative 3
Cons. en éduc. 2 Conseillers pédagogiques polyvalents	Cons. en éduc. 1 Conseiller pédagogique au primaire 1 Conseiller pédagogique au secondaire	Cons. en éduc. 0,5 Conseiller pédagogique, arts et éducation phys. 0,5 Conseiller pédagogique, math. et sciences 0,5 Conseiller pédagogique, ens. religieux, sc. hum. 0,5 Conseiller pédagogique, langues

L'alternative 1 de l'activité 6 se caractérise par le maximum de polyvalence des deux conseillers pédagogiques. En effet, ces professionnels exercent leur compétence aux deux niveaux, primaire et secondaire, et dans toutes les disciplines.

Dans l'alternative 2, nous augmentons la spécialisation de sorte que chaque conseiller pédagogique traite toutes les disciplines mais à un seul niveau.

Dans l'alternative 3, nous poussons encore plus loin le degré de spécialisation en engageant quatre conseillers pédagogiques à temps partiel c'est-à-dire à 0,5 année-personne chacun. Les disciplines des deux niveaux sont regroupées et confiées, par regroupement, aux conseillers pédagogiques.

Un avantage de l'alternative 1 est que le travail des conseillers pédagogiques est plus diversifié. De plus, ils peuvent procéder à des ajustements mutuels qui leur permettent de répartir équitablement le travail entre eux. Par contre, la qualité des services est diminuée en raison des deux niveaux et du nombre élevé de disciplines à couvrir, ce qui laisse moins de temps à consacrer à chaque discipline. De plus, il existe de nombreuses pertes de temps dues aux changements fréquents de dossiers et un risque potentiel de conflit demeure au moment du partage des tâches.

Lorsqu'on examine l'alternative 2, on remarque que le champ de polyvalence est réduit puisque chaque conseiller n'est responsable que d'un seul niveau. Un tel arrangement s'ajuste à la formation des spécialistes. En effet, les universités forment présentement des professionnels dont l'orientation est nettement axée vers les connaissances des niveaux primaires et d'autres vers les spécialités du secondaire. Il n'y a pas de risque de conflit compte tenu des domaines bien définis au point de départ. Cependant, la clientèle du primaire est plus nombreuse que celle du secondaire ce qui pourrait amener des problèmes d'équilibrage.

Par ailleurs, le problème à contrer est le taux d'abandon élevé au niveau secondaire. Or, même si la clientèle est actuellement moins nombreuse, il n'en demeure pas moins que pour le conseiller pédagogique affecté à ce niveau , la quantité de travail à accomplir est aussi importante puisqu'il s'agit de tout un secteur à développer.

L'examen de l'alternative 3 démontre que l'on cherche à augmenter la spécialisation en affectant les conseillers pédagogiques dans des regroupements de matières augmentant ainsi la qualité des services professionnels. Mais compte tenu que nous n'avons droit qu'à deux année-personnes, nous sommes obligés de nous orienter vers des conseillers pédagogiques à temps partiel, ce qui a pour effet de rendre les postes moins attrayants et donc, de causer des difficultés de recrutement. De plus, ayant plus d'employés à temps partiel, des difficultés peuvent aussi surgir au niveau de la supervision.

Après l'énumération des avantages et des inconvénients de ces trois alternatives, nous recommandons l'alternative 2 parce qu'elle permet l'engagement de deux conseillers pédagogiques à temps plein qui, avec la conseillère en éducation, apporteront un meilleur service dans les niveaux pour lesquels ils sont affectés. Cette option constitue l'alternative optimale pour l'IECAM.

5.3.3 Activité 7

La dernière activité du programme Support administratif et pédagogique, qui consiste à adapter des programmes et des cours et à développer du matériel didactique et des guides pédagogiques, répond aux besoins d'expertise pédagogique exprimés fortement par les communautés visant à l'amérindianisation du curriculum.

En effet, les enseignants isolés dans les réserves, ne disposent pas d'outils pédagogiques adaptés à la réalité quotidienne autochtone. Or, tant bien que mal, et suivant leur talent et leur ingéniosité, certains s'inventent du matériel qu'ils essaient de rendre attrayant pour leur clientèle. Cependant, la plupart n'arrivent pas à faire ce travail en raison du fait que leur tâche première, celle d'enseigner, prend tout leur temps. Il n'existe pas actuellement de matériel didactique adapté à mettre à la disposition des enseignants pour les aider à dispenser des cours de qualité.

De plus, c'est dans les guides pédagogiques que l'on trouve, entre autres, les objectifs généraux et spécifiques d'un programme. Or, chez les autochtones, lorqu'on parle de curriculum amérindiens, cela suppose aussi la production de guides pédagogiques adaptés à ces programmes.

Il s'agit ici de conseiller fonctions qui sont d'autant plus importantes qu'elles constituent, en quelque sorte, une prise en charge de ces services par l'IECAM. Actuellement il n'y a que la conseillère en éducation qui évalue certaines approches quant à l'adaptation de cours et de matériel didactique pour l'enseignement dans les communautés. Selon l'estimation du temps, on croit que trois année-personnes pourraient constituer un point de départ pour la mise en marche de l'activité 7, tout en conservant la collaboration de la conseillère en éducation.

B. Affectation du personnel de l'activité 7
selon trois alternatives

Activité 1	Activité 2	Activité 3
Cons. en éduc.	Cons. en éduc.	Cons. en éduc.
3 pédagogues polyvalents	1 pédagogue au primaire	0,5 pédagogue, arts et éducation phys.
	1 pédagogue au secondaire	0,5 pédagogue, math. et sciences
	1 illustrateur	0,5 pédagogue, ens.religieux, sc. hum.
		0,5 pédagogue, langues
		1 illustrateur

L'alternative 1 de l'activité 7 se caractérise par le maximum de polyvalence des trois pédagogues. En effet, ces trois

professionnels exercent leur compétence aux deux niveaux, primaire et secondaire, et dans toutes les disciplines.

Dans l'alternative 2, nous augmentons la spécialisation. Nous ne conservons que deux pédagogues et ajoutons un poste d'illustrateur. De plus, chaque pédagogue traite toutes les disciplines mais n'est affecté qu'à un seul niveau.

Dans l'alternative 3, nous poussons encore plus loin le degré de spécialisation en engageant quatre pédagogues à temps partiel, c'est-à-dire à 0,5 année-personne chacun. Les disciplines des deux niveaux sont regroupées et confiées, par regroupement, aux pédagogues. Le poste d'illustrateur est toujours conservé.

L'analyse des avantages et des inconvénients faite précédemment pour les trois alternatives de l'activité 6, s'applique également aux trois alternatives de l'activité 7. En effet, pour ces deux activités nous avons respecté les mêmes degrés de spécialisation dans chacune des trois alternatives car il s'agit d'activités dont les postes présentent beaucoup d'affinités.

Tout comme dans le cas de l'activité 6, notre choix se porte ici sur l'alternative 2 qui, en plus de la conseillère en éducation, permet l'engagement de deux pédagogues à temps plein, un par niveau, et d'un illustrateur lequel couvre les deux

niveaux. Il s'agit de l'alternative optimale à conserver pour l'activité ?.

5.4 PROGRAMME DES SERVICES AUX ETUDIANTS

5.4.1 Activité 8

Le troisième programme est constitué des services aux étudiants dont l'activité 8 a comme objectif d'apporter à l'élève toute l'aide nécessaire dont il a besoin pour poursuivre ses études au moment où il change de système d'éducation. Ce changement se produit une première fois, alors qu'il passe de son école de bande ou de l'école fédérale située sur la réserve, à une école provinciale hors réserve et, une seconde fois, au moment où il quitte la réserve pour entreprendre des études post-secondaires. Sur les douze réserves Atikamekw et Montagnaises, une seule, Betsiamites, offre le cours primaire et secondaire entièrement sur le territoire de la réserve et ce, depuis seulement l'année scolaire 1986-87.

Il n'est pas étonnant de constater un taux élevé d'échecs et d'abandons scolaires chez les autochtones puisque plusieurs d'entre eux sont incapables de s'adapter à leur nouvel environnement. De plus, étant donné que les communautés n'offrent pas de service d'orientation, ni de service d'information scolaire et professionnelle, il est difficile pour les élèves de faire les bons choix, c'est-à-dire d'opter pour les cours qui

répondraient le mieux à leurs aptitudes et les mèneraient vers des profils d'apprentissage aptes à les certifier au niveau secondaire, collégial ou même universitaire.

L'activité 8, services aux étudiants, s'instaure donc afin de permettre aux élèves atikamekw et montagnais, qui doivent quitter leur village pour étudier à l'extérieur, de s'adapter à leur nouveau milieu, de terminer leurs études secondaires en plus grand nombre et de pouvoir ainsi entreprendre avec succès des études post-secondaires.

Les besoins sont ici très grands et le champ d'action est vaste. Il faut contacter les équipes des services personnels aux élèves des polyvalentes et des cégeps que fréquentent les Atikamekw et les Montagnais. En fait, les services existent dans la plupart de ces institutions, mais les élèves autochtones n'y recourent pas. Pour faire en sorte qu'il puisse y avoir rencontres et support, le travail consiste à sensibiliser les équipes d'encadrement à cette problématique particulière que vit le jeune amérindien, quand il change de milieu et qu'il doit s'adapter à une culture différente de la sienne. De plus, il faut voir à ce que des moyens concrets soient mis en place pour intégrer ces jeunes, afin qu'ils s'acclimatent à leur nouveau milieu et qu'ils s'y sentent chez eux.

Enfin, on doit étudier aussi la possibilité d'implanter des maisons d'accueil pour les étudiants qui ne peuvent retourner

dans leur village pendant l'année scolaire. Pour de telles maisons, on songe, entre autres, aux villes suivantes: Chicoutimi, Havre St-Pierre, Joliette, La Tuque, Québec et Sept-Iles.

9. Affectation du personnel de l'activité 8 selon deux alternatives

Alternative 1	Alternative 2
3 Conseillers polyvalents	1 Conseiller en information scolaire et professionnelle
	1 Conseiller en orientation
	1 Psychologue

L'alternative 1 présente trois conseillers polyvalents. Chacun de ces conseillers doit être en mesure de jouer les rôles exercés habituellement par les spécialistes des services aux étudiants.

L'alternative 2 présente trois conseillers ayant des spécialisations bien précises, une personne spécialisée en information scolaire et professionnelle, une personne spécialisée en orientation et une personne spécialisée en psychologie. Contrairement à l'alternative précédente, chaque employé n'a qu'une spécialité.

Un des avantages de l'alternative 1 est que les pertes de temps sont réduites au minimum puisqu'elle permet de couvrir l'ensemble du territoire plus rapidement. En effet, chaque conseiller étant disponible à jouer plus d'un rôle, peut rendre plusieurs services, que ce soit au niveau des rencontres avec les équipes des services aux élèves des institutions que fréquentent les Atikamekw et les Montagnais ou dans les écoles de bandes des communautés dont il est responsable. De plus, ceci contribue à augmenter la satisfaction de la clientèle. Pour les professionnels le travail est plus diversifié. Cependant, la qualité des services peut être diminuée étant donné que ces employés ne peuvent avoir la même compétence dans toutes ces fonctions. Des difficultés de recrutement peuvent se produire au moment de choisir des candidats aptes à satisfaire aux exigences de ce travail professionnel polyvalent.

L'alternative 2 offre une qualité de service supérieure car chaque professionnel oeuvre dans un domaine qui lui est familier. Cependant, le vaste territoire à couvrir risque d'occasionner de longues attentes au niveau de la clientèle, causant ainsi de l'insatisfaction chez cette dernière. Cet arrangement nécessite plus de déplacements que dans l'alternative 1, ce qui augmente les pertes de temps ainsi que les frais de voyages.

Notre choix se porte sur l'alternative 1 compte tenu de la grandeur du territoire à couvrir, de la nécessité de rapprocher ce genre de services de la clientèle et du souci de pouvoir

offrir à des coûts moindres un éventail de services requis par des besoins maintes fois exprimés. Ici, l'option optimale est celle qui présente le degré de spécialisation le moins élevé.

5.5 PROGRAMME DES RELATIONS AVEC L'EXTERIEUR

Pour le quatrième et dernier programme qui traite des relations avec l'extérieur, l'IECAM estime que le temps à consacrer à ce programme est d'une année-personne où l'employé partage son travail entre les tâches de l'activité 9 et celles de l'activité 10. L'activité 9 couvre l'ensemble des interventions de l'IECAM dans le milieu de l'éducation, alors que l'activité 10 diffuse à la population des informations en matière d'éducation.

5.5.1 Activité 9

Le temps estimé pour faire cette activité est de 0,5 année-personne.

Nous avons expliqué, au deuxième chapitre de ce travail, que l'IECAM est un organisme qui puise son enveloppe budgétaire de base dans un programme fédéral d'aide aux centres culturels et éducatifs pour les Indiens et les Inuit, mais que cet argent ne constituait qu'environ le quart du budget annuel de l'Institut.

Pour réussir à réaliser la majorité de ses projets, l'IECAM doit aller frapper à plusieurs portes. Aussi est-il important qu'il se fasse connaître de tous les milieux qui s'intéressent de près ou de loin à l'éducation.

Cette fonction consiste à faire la promotion de l'Institut et à étendre ainsi le réseau de relations publiques des Atikamekw et des Montagnais auprès des gouvernements et des organismes s'intéressant à l'éducation inter-culturelle. Le titulaire de ce poste peut représenter l'IECAM aux comités ministériels et aux tables sectorielles sur le développement éducatif. La présence de l'IECAM est importante au niveau de la Coordination des activités en milieu amérindien et inuit (CAMAI) du MEQ, au niveau des Services aux clientèles spécifiques du MESS, au niveau du Secrétariat aux affaires autochtones (SAA) du ministère du Conseil exécutif du Québec ainsi qu'au niveau du bureau régional du MAINC à Québec, car l'Institut peut influencer certaines décisions stratégiques en faveur des Atikamekw et des Montagnais. Sa présence est également requise au Conseil en éducation des Premières Nations (CEPN).

Compte tenu, d'une part, des qualifications spéciales que requiert un tel poste et, d'autre part, du fait que le titulaire complètera sa tâche en étant aussi responsable de l'activité 10 dont les caractéristiques du poste présentent des similitudes, nous préconisons l'engagement d'un relationniste affecté à demi-temps à l'activité 9. Il serait superflu d'analyser ici

d'autres degrés de spécialisation.

5.5.2 Activité 10

Pour cette dernière activité, telle que mentionné plus haut, il a été prévu de consacrer 0,5 année-personne.

En diffusant à la population de l'information sur les réalisations de l'IECAM en matière d'éducation, on maintient l'intérêt relativement nouveau et encore précaire des communautés pour la formation qui, on le sait, demeure un outil important de développement économique et social. Transmettre à la population atikamekw et montagnaise, par le moyen des radios communautaires par exemple, que le souci constant de l'IECAM demeure la recherche d'une plus grande adéquation entre le marché du travail et les cours de formation dispensés, peut entretenir chez les parents cette prise de conscience, qu'ils transmettront à leurs enfants, de l'importance de l'éducation.

Le demi-poste nécessaire pour remplir ce travail revient au relationniste tel qu'indiqué précédemment.

Le fait d'avoir la même personne pour effectuer les tâches des deux activités du programme des relations avec l'extérieur, est avantageux pour l'IECAM, qui peut alors compter sur

l'engagement d'un relationniste pour promouvoir également les objectifs éducatifs de l'institut, non seulement auprès de tous les acteurs stratégiques du secteur de l'éducation, mais aussi auprès des populations autochtones.

5.6 SITUATION PROPOSEE

Cette analyse, activité par activité, nous a permis de choisir, pour chacune des activités, l'alternative optimale à retenir. Le tableau 10 nous indique le nombre et le type d'emplois selon la situation actuelle alors que le tableau 11 est la représentation synoptique de nos choix en fonction du nombre et du type d'emplois requis par activité selon la situation proposée.

10. Nombre et type d'emplois selon la situation actuelle

1 poste de coordonnatrice au programme de formation intégrée
1 poste de conseillère en éducation
1 postes de formateurs
1.125 postes de chargés de cours
1 poste de secrétaire

II. Nombre et type d'emplois par activité selon la situation projetée

I. Programme: "Formation"

Activité 1: "Participation à la gestion de programmes" (0,25)

Coordonnatrice en formation intégrée

Personnes ressources: formateurs

Activité 2: "Recherche et développement" (1)

1 poste d'agent de recherche et développement

Activité 3: "Prestation de programmes" (10,125)

Coordonnatrice en formation in Agrée

1 poste d'adjoint à la coordonnatrice

1 poste de secrétaire

0,5 poste d'agent de bureau

5 postes de formateurs

1,625 postes de chargés de cours

Activité 4: "Uniformisation de l'orthographe" (2)

1 poste d'enseignant en langue montagnaise

1 poste de spécialiste en langue montagnaise

II. Programme: "Support administratif et pédagogique"

Activité 5: "Aide à l'administration locale" (0,25)

Analyste en administration

II. Nombre et type d'emplois par activité selon la situation proposée (suite)

Activité 6: "Services pédagogiques" (2,5)

Conseillère en éducation

1 poste de conseiller pédagogique au primaire

1 poste de conseiller pédagogique au secondaire

Activité 7: "Adaptation de programmes et de cours et développement de matériel didactique et de guides pédagogiques" (1,5)

Conseillère en éducation

2 postes de pédagogues

1 poste d'illustrateur

III. Programme: "Services aux étudiants"

Activité 8: "Aide à l'élève lors du passage communauté-extérieur" (1)

1 postes de conseillers polyvalents

IV. Programme : "Relations avec l'extérieur"

Activité 9: "Interventions dans le milieu de l'éducation" (0,5)

0,5 poste de relationniste

Activité 10: "Diffusion à la population" (0,5)

0,5 p.e. de relationniste

5.7 FORMATION ET SOCIALISATION

Il existe un autre aspect de la conception des postes de travail qui s'intéresse aux exigences d'un poste de travail donné. On parle alors du paramètre de la formation et de la socialisation où il s'agit pour l'organisation de définir les connaissances et les qualifications qu'elle exige du titulaire du poste, ainsi que les valeurs et les attitudes qu'elle s'attend de retrouver chez lui.

L'organisme a ensuite deux possibilités. Premièrement, il peut créer des programmes de formation et de socialisation afin d'amener le nouveau personnel à acquérir les connaissances et les qualifications et à développer les valeurs et les attitudes recherchées. Une deuxième possibilité est d'établir des critères de recrutement qui, lors des comités de sélection, lui permettront de ne choisir que les candidats qui satisfont aux exigences du poste. C'est cette dernière possibilité que nous envisageons pour l'IECAM.

5.7.1 Formation

Dans la première partie de ce chapitre, nous avons déterminé les alternatives qui contenaient le degré de spécialisation le plus satisfaisant pour concevoir les postes de travail du secteur éducatif de l'IECAM. Ces options créent de nouveaux postes dont

la très grande majorité requiert des connaissances spécifiques.

Au niveau de la formation, lors des ouvertures de postes, l'IECAM devra exiger que les futurs candidats détiennent un diplôme dans leur spécialité respective ou qu'ils aient une formation équivalente. Advenant le cas où il y ait actuellement, parmi le personnel déjà en place, quelques employés qui ne possèdent pas les qualifications académiques pour occuper les postes décrits dans la situation proposée, ces employés pourraient quand même continuer d'être affectés dans leurs postes, ou dans une autre fonction, compte tenu de l'expérience qu'ils ont déjà acquise dans ce milieu de travail.

5.7.2 Socialisation

La socialisation est un élément directement lié à la culture d'une organisation. Or l'IECAM, en tant qu'organisation autochtone, présente évidemment une spécificité culturelle qu'on ne peut ignorer lors de la conception des postes. Il est certain que lorsqu'arrive le moment de penser aux ressources humaines pouvant être affectées dans ces postes, les différences de valeurs entre la culture indienne et la culture "blanche" doivent être prises en considération.

Par exemple, lors de tables de concertation au travail, l'attitude amérindienne réservée et même timide se reflète dans des comportements, qui peuvent paraître à l'oeil étranger à cette

culture, comme étant ceux de personnes indifférentes à certaines questions. Dans le même sens, le respect de l'autorité peut être interprété comme de la docilité ou de la passivité face aux supérieurs.

Nous avons tenté de relever les modes de penser et les agissements qui caractérisent en général l'individu élevé dans la culture autochtone et qui le différencient de celui qui a grandi dans la mentalité non-autochtone. Le tableau 12 fait mieux comprendre au lecteur à quel point la socialisation est un facteur non négligeable dans une organisation comme l'IECAM.

Le modèle organisationnel doit respecter les traits culturels propres à cette organisation et à la clientèle qu'elle dessert. En plus de ceux mentionnés au sujet de la formation, les critères suivants, concernant la socialisation, devraient faire partie des exigences de recrutement à l'IECAM.

A défaut d'être autochtone, le futur candidat de l'IECAM doit posséder une expérience de travail d'au moins un an auprès de populations amérindiennes ou inuit. De plus, les personnes désireuses de travailler à l'IECAM doivent démontrer une ouverture d'esprit et un goût de connaître encore mieux la mentalité autochtone. Enfin une bonne capacité d'adaptation à des cultures différentes est indispensable. Evidemment, un atout précieux serait la connaissance de la langue atikamekw ou de la langue montagnaise, mais pour le moment, ce critère ne peut être

retenu.

En effet, nous serions surpris d'apprendre qu'actuellement des non-autochtones maîtrisent une des deux langues vernaculaires de ces nations. Cependant si les activités touchant les langues se poursuivent, telles que planifiées par l'IECAM dans son plan stratégique de développement, il est permis d'espérer qu'un jour, l'institut puisse ajouter cette connaissance comme critère obligatoire à l'engagement du personnel.

En terminant, il est intéressant de noter que nos observations nous portent à croire que les dirigeants de l'IECAM se préoccupent de l'aspect socialisation, puisque sur six postes permanents au bureau-chef de Québec, quatre sont occupés par des autochtones.

Le tableau 12 qui suit, a été élaboré par l'auteure de cet ouvrage, à partir des nombreuses lectures et entrevues qu'a nécessitées cette recherche.

12. Comportements et de modes de penser selon les cultures autochone et non-autochtone

AUTOCHTONE	NON-AUTOCHTONE
.apprend par l'observation, l'exemple et l'imitation	.apprend par des explications théoriques, par des écrits
.fournit des explications basées sur l'histoire et la mythologie	.fournit des explications basées sur des données scientifiques
.considère la famille étendue comme proches parents	.considère la famille immédiate comme proches parents
.attribue une grande importance à la sagesse des anciens	.valorise la jeunesse
.aspire à suivre la trace des anciens	.aspire à surpasser ses parents
.considère la terre comme une richesse à conserver et à respecter	.considère la terre comme une richesse à contrôler et à exploiter
.considère que l'humain doit s'adapter à la nature	.considère que la nature doit servir l'humain
.préfère appartenir à un groupe et demeurer dans l'anonymat	.aime être mis en évidence et se faire voir

12. Comportements et modes de penser selon les cultures autochone et non-autochtone (suite)

AUTOCHTONE	NON-AUTOCHTONE
.développe un esprit de coopération	.développe un esprit de compétition
.est porté à l'entraide et au partage des biens	.est porté vers la promotion individuelle et succès financier
.appartient à une communauté	.vit en cercle fermé de manière plus individualiste
.écoute l'autre s'expliquer complètement avant de parler	.interrompt l'autre pour émettre son opinion
.démontre beaucoup de patience et de savoir attendre	.est porté vers l'action dans l'immédiat
.prend une décision par consensus	.peut prendre une décision à la majorité des voix
.considère le temps comme très relatif et sans importance	.considère le temps comme une ressource très précieuse à utiliser complètement
.travaille pour répondre à ses besoins immédiats	.travaille pour obtenir une promotion
.est porté à accepter sa situation, à s'y soumettre	.est porté à réagir agressivement
.vit le moment présent sans planifier pour demain	.habitué de planifier à court, moyen et long terme

6. REGROUPEMENT EN UNITES DE TRAVAIL ET REPARTITION GEOGRAPHIQUE

6.REGROUPEMENT EN UNITES DE TRAVAIL ET REPARTITION GEOGRAPHIQUE

L'analyse faite au chapitre précédent nous a permis de concevoir un ensemble de postes en fonction d'un degré de spécialisation souhaitable et de déterminer ce que l'organisation exige des titulaires de ces postes en terme de formation et de socialisation. Il nous reste maintenant à regrouper ces postes pour former des unités de travail et à déterminer leur meilleure localisation géographique.

Ce chapitre nous permet donc enfin de concevoir la structure recherchée par l'IECAM pour remplir le plus adéquatement possible sa mission éducative.

6.1 CHOIX DE LA BASE DE REGROUPEMENT

Nous avons vu au chapitre trois qu'il existe deux bases de regroupement, le regroupement par fonction (spécialité, processus ou fonction) et le regroupement par marché (produit, clientèle ou localisation). Il nous faut maintenant déterminer ce qui convient le mieux à notre organisation.

Après dix ans d'existence, l'IECAM entre dans une nouvelle phase de croissance. Cet organisme sent le besoin de diversifier

ses programmes et propose un plan de développement qui renferme plusieurs activités éducatives nouvelles.

Les dix activités à l'étude ne présentent pas de véritables interdépendances mais certaines d'entre elles ont des liens de rapprochement expliqués dans les paragraphes qui suivent.

L'activité 1, participation à la gestion de programmes, est liée à l'activité 3, prestation de programmes, puisque ses deux principaux comités de programmes constituent en quelque sorte les guides permettant à l'activité 3 de se dérouler suivant l'orientation prévue et revue périodiquement.

L'activité 3, prestation de programmes, peut varier de volume suivant les résultats du travail effectué à l'activité 2, recherche et développement. Cependant, ces deux activités conservent leur autonomie de fonctionnement.

Le spécialiste en langue montagnaise de l'activité 4 réalise divers projets liés à la création et à l'élaboration d'instruments pédagogiques portant sur l'uniformisation de l'orthographe. Son travail s'apparente donc à celui des pédagogues engagés pour effectuer l'activité 7, sauf qu'il porte uniquement sur les questions de la langue.

Les conseillers pédagogiques de l'activité 6 travaillent en collaboration avec les concepteurs de guides pédagogiques et de matériel didactique de l'activité 7, pour l'adaptation des

programmes et des cours des niveaux primaire et secondaire.

Les conseillers des services aux étudiants de l'activité 8 doivent connaître des instruments pédagogiques élaborés à l'activité 7 pour l'aspect de leur travail touchant l'orientation et l'information scolaire.

Enfin, les activités 9 et 10 ont des liens de rapprochement puisqu'il s'agit dans les deux cas d'informer différents groupes des réalisations de l'IECAM et de sensibiliser ces groupes aux besoins des Atikamekw et des Montagnais en matière d'éducation. Nous avons d'ailleurs prévu que les fonctions de ces deux unités soient accomplies par la même personne.

Ce dernier exercice complété, nous sommes maintenant en mesure de passer au regroupement comme tel.

Selon nous, il convient d'opter pour un regroupement par produit, c'est-à-dire par programmes et activités. Compte tenu que la très grande majorité des postes aménagés pour répondre le plus adéquatement possible aux objectifs des activités prévues sont confiés à des personnes spécialisées dans ces activités, il s'avère que le regroupement par produit que nous choisissons, respecte aussi le regroupement par fonction c'est-à-dire dans le cas qui nous préoccupe à un regroupement fait sur la base des compétences des spécialistes.

Dans un regroupement par programmes et activités, on relie

ensemble les employés qui contribuent à un programme commun. C'est ainsi que les employés affectés au programme de formation, PFI et AGB, se retrouvent ensemble. De plus, dans ce cas précis on les regroupe suivant une base de localisation car cette dispensation de programmes a lieu à Chicoutimi. Ainsi, ces personnes s'identifient aux programmes et on peut s'attendre de leur part à une plus grande implication au travail. ILs s'adressent tous à une clientèle de niveau post-secondaire ce qui favorise une meilleure adaptation au groupe. Cette base de regroupement facilite la coordination qui se fait ici beaucoup par ajustement mutuel, respectant ainsi l'employé autochtone qui préfère travailler par consensus.

L'autre grand regroupement d'employés se fait par activité et réunit les professionnels de la langue montagnaise, les conseillers pédagogiques, les concepteurs d'instruments pédagogiques et les conseillers polyvalents. Cette base de regroupement permet à des équipes de professionnels de mettre en commun leur expertise, pour tenter de résoudre les problèmes souvent complexes auxquels doivent faire face les divers intervenants en éducation. Ce type de regroupement se rapproche beaucoup d'un regroupement sur la base des compétences tel qu'expliqué antérieurement.

Parfois on croit que les spécialistes sont portés à ne considérer que les objectifs spécifiques de leur domaine respectif. Or, les exigences de l'IECAM en matière de socialisation constituent une sorte d'assurance contre cet

inconvénient et on peut espérer que les professionnels retenus pour oeuvrer à l'IECAM, gardent toujours présents à l'esprit les grands objectifs de cette organisation autochtone.

Par ailleurs, l'expansion que prend l'IECAM et qui se traduit dans le nouveau modèle organisationnel, fait que les contacts face à face, tout en continuant d'exister, ne suffisent plus à assurer la coordination dont l'organisme a besoin. Notre intention n'est pas d'ajouter du personnel supplémentaire pour réaliser cette coordination. Nous pensons plutôt à implanter un élément rattaché à la structure et qui porte le nom de "Table de coordination des unités", composée de la directrice générale et du responsable de chacune des unités. Les membres de cette Table tiennent des réunions statutaires pour discuter de la gestion régulière des affaires éducatives de l'IECAM .

6.2 REGROUPEMENT EN UNITES ET EN SOUS-UNITES

Les paragraphes suivants indiquent quels sont les employés que l'on regroupe pour former les unités et les sous-unités de travail. La simplicité du mode de regroupement choisi répond à la demande que nous a faite l'organisme de lui concevoir une structure organisationnelle à la fois "souple et légère" pour sa mission éducative.

Il faut noter que les tâches de l'activité 5, aide à

l'administration locale, étant moins étendues, sont accomplies par un employé de la section administrative de l'IECAM. En conséquence, il ne peut être inclus avec le personnel des unités du secteur éducatif.

6.2.1 Unité de l'enseignement post-secondaire

Les personnes oeuvrant pour les activités 1 et 3, c'est-à-dire pour la participation à la gestion de programmes et la prestation de programmes, sont la coordonnatrice en formation intégrée, son adjoint, les cinq formateurs et les treize chargés de cours. Ces employés qui travaillent à la dispensation de programmes de formation, sont regroupés par programme sous la direction de la coordonnatrice de la formation intégrée. Comme celle-ci dirige la formation qui se donne au niveau universitaire et qu'elle siège sur des comités de programmes de niveaux collégial et universitaire, elle porte, dans la nouvelle structure, le titre de coordonnatrice de l'enseignement post-secondaire.

Le travail de soutien de cette unité est confié à une secrétaire et à un agent de bureau à temps partiel.

6.2.2 Unité de recherche et développement

Les fonctions de l'activité 2, recherche et développement, sont sous la responsabilité de l'agent de recherche et de développement. Tous les recherchistes engagés par l'ICCAM sur une base temporaire font désormais partie de cette unité en fonction de leurs compétences et sont dirigés par l'agent de recherche et de développement.

6.2.3 Unité des services éducatifs

Les employés des activités 4, 6, 7 et 8, ayant des qualifications professionnelles similaires sont aussi regroupés par programmes et activités en une seule unité, sous la direction de la conseillère en éducation dont le titre nouveau peut être celui de coordonnatrice des services éducatifs.

Cette unité est toutefois divisée en deux sous-unités selon la spécificité des services. Une de ces sous-unités, appelée services pédagogiques, regroupe tous les employés de l'activité 4, uniformisation de l'orthographe, de l'activité 6, services pédagogiques et de l'activité 7, adaptation de programmes et de cours et développement de matériel didactique et de guides pédagogiques. Le personnel de cette sous-unité des "Services pédagogiques" est donc composé de l'enseignant en langue montagnaise, du spécialiste en langue montagnaise, de deux

conseillers pédagogiques, de deux pédagogues et d'un illustrateur. La direction nomme un chef de groupe parmi ce personnel.

L'autre sous-unité comprend les services aux étudiants et est formée du personnel de l'équipe de l'activité 8, c'est-à-dire les trois conseillers polyvalents et porte le nom de sous-unité des "Services aux étudiants".

Le travail de soutien de cette unité est confié à la secrétaire de direction de l'IECAM, à laquelle la coordonnatrice des services éducatifs pourra adjoindre du personnel temporaire, selon les besoins, et après l'approbation de la directrice générale.

6.2.4 Unité des relations publiques

Enfin, les fonctions des activités 9 et 10, c'est-à-dire les interventions dans le milieu de l'éducation et la diffusion à la population, sont sous la responsabilité d'un relationniste.

Le tableau 13 donne la liste du personnel rattaché à chacune des unités et des sous-unités. Nous présentons ensuite deux organigrammes, l'un simplifié et l'autre détaillé, du modèle présenté. Le tableau 14 complète cette présentation avec une matrice de programmes/activités en fonction d'unités administratives/effectifs.

13. Personnel des unités et des sous-unités

I Unité de l'enseignement post-secondaire

1 Coordonnatrice de l'enseignement post-secondaire

1 Adjoint à la coordonnatrice

5 Formateurs

13 Chargés de cours (1,625 année-personnes)

1 Secrétaire

0,5 Agent de bureau (0,5 année-personne)

II Unité de recherche et développement

1 Agent de recherche et développement

Recherchistes au besoin

III Unité de relations publiques

1 Relationniste

IV Unité de services éducatifs

1 Coordonnatrice des services éducatifs

A- Sous-unité des services pédagogiques

1 Enseignant en langue montagnaise

1 Spécialiste en langue montagnaise

2 Conseillers pédagogiques

2 Pédagogues

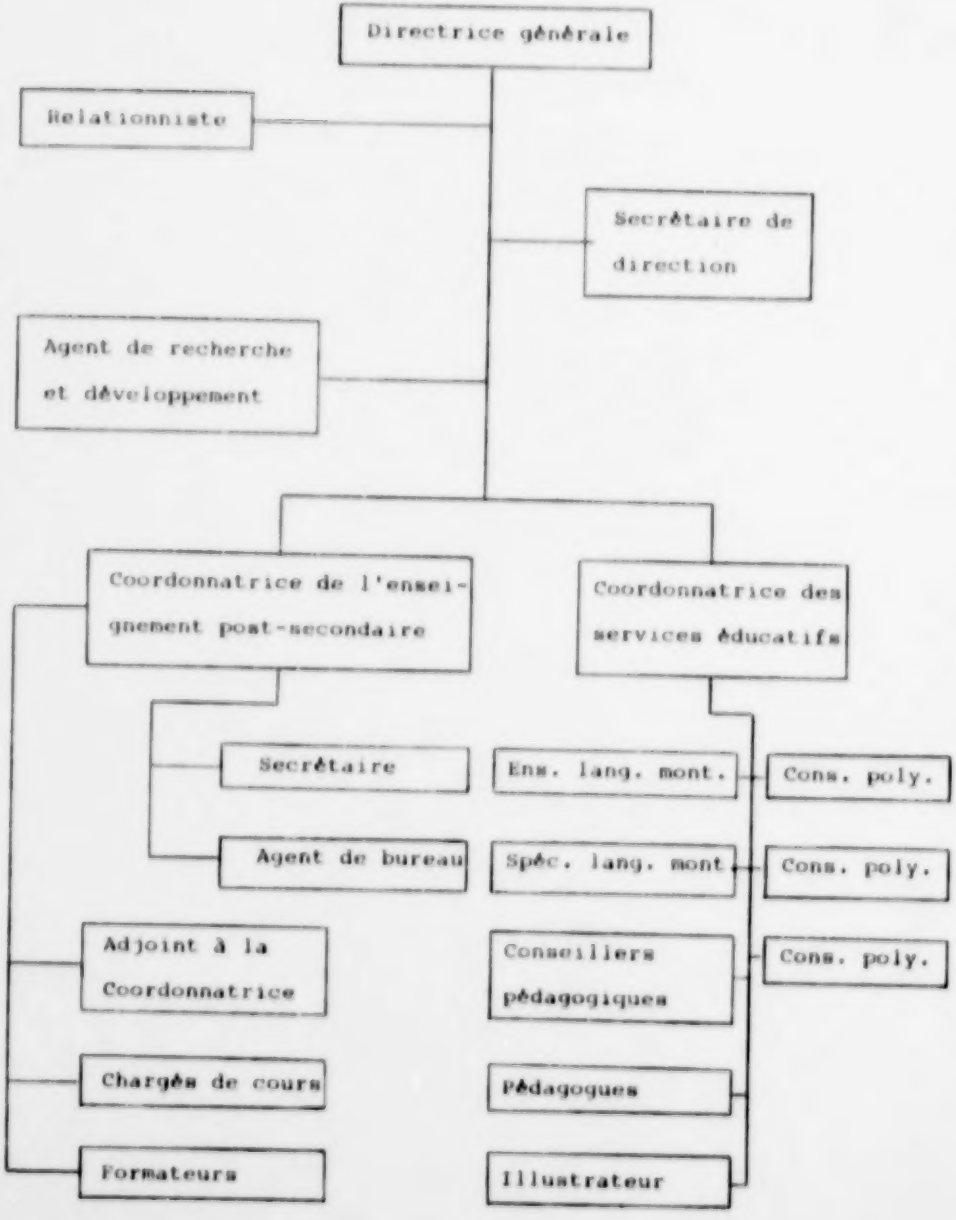
1 Illustrateur

B- Sous-unité des services aux étudiants

3 Conseillers polyvalents

B. Organigramme simplifié du modèle proposé

C. Organigramme détaillé du modèle proposé



14. Programmes/activités vs Unités administratives/effectifs

	Unité	Unité	Unité	Unité	
	Enseignement post-secondaire	Recherche et développement	Relations publiques	Services éducatifs	
				Sous-unités	
				Serv. péd.	Serv. étud.
Programme I					
Activité 1	0,25				
Activité 2		1			
Activité 3	10,125				
Activité 4				2	
Programme II					
Activité 5 *					
Activité 6				2,5	
Activité 7				3,5	
Programme III					
Activité 8					1
Programme IV					
Activité 9			0,5		
Activité 10			0,5		

* 0,25 Prêt de personnel de l'administration générale au secteur éducatif.

6.3 REPARTITION GEOGRAPHIQUE DES UNITES

6.3.1 Particularité géographique

L'IECAM est un organisme qui présente une particularité sur le plan géographique. Sa clientèle est inégalement répartie sur le territoire du Québec. Les trois réserves atikamekw sont situées au nord de la Mauricie. Huit réserves montagnaises s'étalent le long de la Côte-Nord, du Saguenay-Lac-Saint-Jean jusqu'à Saint-Augustin. Une neuvième réserve montagnaise est localisée à Schefferville. Le tableau 15 montre la répartition de la clientèle étudiante par blocs régionaux et par niveaux scolaires.

15. Répartition de la clientèle scolaire atikamekw et montagnaise par bloc et par niveau

Bloc	Primaire	Secondaire	Total	Post-secondaire	Total
Atikamekw	639	367	1006	99	1105
Centre	1166	722	1888	508	2396
Côte-Nord	315	206	521	74	595
Total	2120	1264	3415	681	4096

Source: Liste nominative du MAINC, 15 octobre 1987.

Pour desservir cette clientèle, l'IECAM possède actuellement deux bureaux. Le bureau-chef se situe au Village-des-Hurons près de Québec sur le territoire de la réserve huronne Wendake. L'autre bureau, où a lieu la prestation des programmes gérés par l'IECAM, est situé à Chicoutimi dans les locaux de l'UQAC. C'est avec la collaboration de cette université qui approuve les programmes et émet les diplômes, que l'IECAM peut exercer cette activité.

6.3.2 Critères de localisation fournis par l'IECAM

Pour répartir géographiquement les différents programmes éducatifs contenus dans le plan d'action triennal, nous avons demandé à la conseillère en éducation et à la coordonnatrice du programme de formation intégrée quels sont, à leur avis, les critères importants à considérer dans le choix d'un emplacement géographique pour les programmes éducatifs. Nous résumons dans les paragraphes qui suivent, ce que chacune d'elles, en fonction de ses dossiers respectifs, a comme préoccupation concernant l'emplacement des différentes activités.

La conseillère en éducation a demandé que les activités du programme de support administratif et pédagogique, ainsi que l'activité 4, uniformisation de l'orthographe du programme de formation, soient situées près les unes des autres afin de

permettre le maximum d'échanges entre les professionnels pour assurer une certaine orientation commune de leur travail.

Selon elle, on doit tenir compte de la proximité des bureaux gouvernementaux et de la disponibilité des services (bibliothèques, maisons d'éditions), car ces critères facilitent les rencontres avec les fonctionnaires de l'éducation ainsi que l'accès aux informations. Pour ces raisons, ces activités devraient être situées à Québec.

Cependant, la conseillère en éducation explique aussi que d'autres critères tels que la préférence des communautés et la provenance de la clientèle, placent plutôt ces activités sur le territoire d'une réserve, Sept-Iles par exemple, qui est située au coeur du territoire des Montagnais. Par contre, avec un tel emplacement, on s'éloigne des villages atikamekw.

La balance penche également des deux côtés pour le programme des services aux étudiants. En effet, les critères en faveur de Québec et ceux en faveur d'un rapprochement des communautés s'appliquent aussi aux activités de ce programme.

La coordonnatrice du PFI indique pour sa part, que les tâches de l'activité 3, prestation de programmes, ne posent pas le problème de choix puisqu'elles doivent continuer à s'accomplir à Chicoutimi à cause de la relation partenariale que l'IECAM entretient avec l'UQAC. L'IECAM doit ici tenir compte de la

mobilité des personnes ressources et de la clientèle étudiante.

Toujours selon elle, les activités du programme des relations avec l'extérieur, de même que l'activité 2, recherche et développement du programme de formation, peuvent se dérouler à Québec à cause de la facilité d'accès à plusieurs édifices gouvernementaux, aux bibliothèques, et aux centres de recherche et documentation. De plus, ces activités demandent d'être en contact étroit avec les décideurs du secteur public en matière d'éducation et avec les médias d'information.

6.3.3 Proposition de localisation

En tenant compte des critères fournis par l'IECAM, de la conception des postes telle qu'élaborée au cours de cette étude et de la structure qui en résulte, nous proposons à l'IECAM la formule suivante pour la localisation des unités de travail du modèle organisationnel présenté.

L'unité de recherche et développement et l'unité des relations publiques doivent être localisées au bureau-chef du Village-des-Hurons, près de Québec, pour les raisons mentionnées précédemment. De plus, les responsables de ces deux unités sont placés directement sous la responsabilité de la directrice générale.

L'unité de l'enseignement post-secondaire est située à Chicoutimi, comme il fallait le prévoir, à cause de l'entente IECAM-UQAC qui facilite l'accès aux études supérieures pour les étudiants atikamekw et montagnais.

Quant à l'unité des services éducatifs elle comprend deux sous-unités: une sous-unité des services pédagogiques et une sous-unité des services aux étudiants.

Nous localisons une de ces deux sous-unités, celle des services pédagogiques, au bureau-chef du Village-des-Hurons, près de Québec, car nous considérons que les facteurs de proximité des bureaux gouvernementaux et de disponibilité des services sont les plus importants pour les tâches à exécuter au niveau de cette sous-unité.

Par contre, nous croyons que la sous-unité des services aux étudiants devrait être déconcentrée dans les régions pour être plus près de la clientèle étudiante et des institutions qu'elle fréquente. Cependant, comme on ne dispose que d'une seule sous-unité des services aux étudiants, les choix sont restreints.

Compte tenu que, d'une part, les Atikamekw et les Montagnais sont regroupés géographiquement en trois blocs régionaux et que, d'autre part, nous avons opté pour l'engagement de trois conseillers polyvalents, la meilleure répartition selon nous est d'affecter un conseiller polyvalent par bloc régional. Toutefois

ces trois conseillers demeurent sous la responsabilité de la coordonnatrice des services éducatifs.

Ces trois conseillers polyvalents font une partie de leur travail ensemble, par exemple lors de l'élaboration de plans d'action communs, mais la majorité du temps, ils se retrouvent sur le terrain, près de leur clientèle respective. Même si les populations étudiantes sont différentes d'un bloc à un autre et que cela semble apporter des problèmes d'équilibrage des tâches, il faut se rappeler que là où la population est moins nombreuse, il existe aussi moins de services aux étudiants fournis par d'autres institutions. Ceci cause une augmentation de la tâche et, en définitive, on peut dire que les tâches des conseillers polyvalents seront assez bien équilibrées.

Par ailleurs, il serait avantageux pour l'IECAM de procéder éventuellement à une analyse avantages/coûts concernant la possibilité d'implanter des unités complètes dans chacun de ses blocs régionaux.

En fait, on sait que l'implantation de l'ensemble du modèle proposé se fera progressivement en fonction du budget. Lorsque le rapport des recherchistes, concernant les priorités des communautés et la liste des bailleurs de fonds éventuels aura été déposé, l'IECAM pourra mettre en place les unités selon les priorités établies.

En résumé, notre proposition de répartition géographique des unités, situe l'unité de l'enseignement post-secondaire à Chicoutimi et les trois autres unités au Village-des-Hurons, près de Québec, avec une déconcentration de la sous-unité "Services aux étudiants" dans les trois blocs régionaux.

7. RECOMMANDATIONS

7. RECOMMANDATIONS

Suite à l'analyse faite au cours de cette étude, nous sommes en mesure de faire ces recommandations.

I.- Nous recommandons à l'Institut éducatif et culturel Atikamekw-Montagnais l'adoption de l'organigramme du modèle proposé pour sa mission éducative.

II.- Nous recommandons à l'Institut éducatif et culturel Atikamekw-Montagnais d'implanter dès septembre 1988, l'unité de l'enseignement post-secondaire à Chicoutimi et telle que décrite dans le modèle proposé.

III.- Nous recommandons à l'Institut éducatif et culturel Atikamekw-Montagnais d'implanter dans les meilleurs délais, i.e. dès qu'il aura trouvé les fonds budgétaires nécessaires, et au plus tard en avril 1989, les trois autres unités constituantes du modèle au Village-des-Hurons près de Québec avec déconcentration de la sous-unité "Services aux étudiants" vers les trois blocs régionaux.

IV.- Nous recommandons à l'Institut éducatif et culturel Atikamekw-Montagnais que se déroulent dans les meilleurs délais, ou au plus tard en mai 1989, les premières réunions de la Table de coordination des services, élément de travail nécessaire au bon fonctionnement de la structure organisationnelle développée.

V.- Nous recommandons à l'Institut éducatif et culturel Atikamekw-Montagnais de procéder au cours de l'année 1989-90, à une analyse avantages/coûts concernant la possibilité d'implanter des unités de services éducatifs au niveau des blocs régionaux.

VI.- Nous recommandons à l'Institut éducatif et culturel Atikamekw-Montagnais de procéder au cours de l'année 1990-91, aux correctifs d'effectifs jugés nécessaires après une année de fonctionnement dans la structure organisationnelle telle que présentée.

8. CONCLUSION

8. CONCLUSION

L'Institut éducatif et culturel Atikamekw-Montagnais vit intensément le phénomène de la croissance des besoins éducatifs de sa clientèle dispersée sur un vaste territoire, mais il n'a pas actuellement les ressources humaines requises pour y faire face.

Dans l'optique de trouver [illegible] problématique, cette organisation a préparé [illegible] développement triennal contenant une liste des programmes [illegible] activités à implanter.

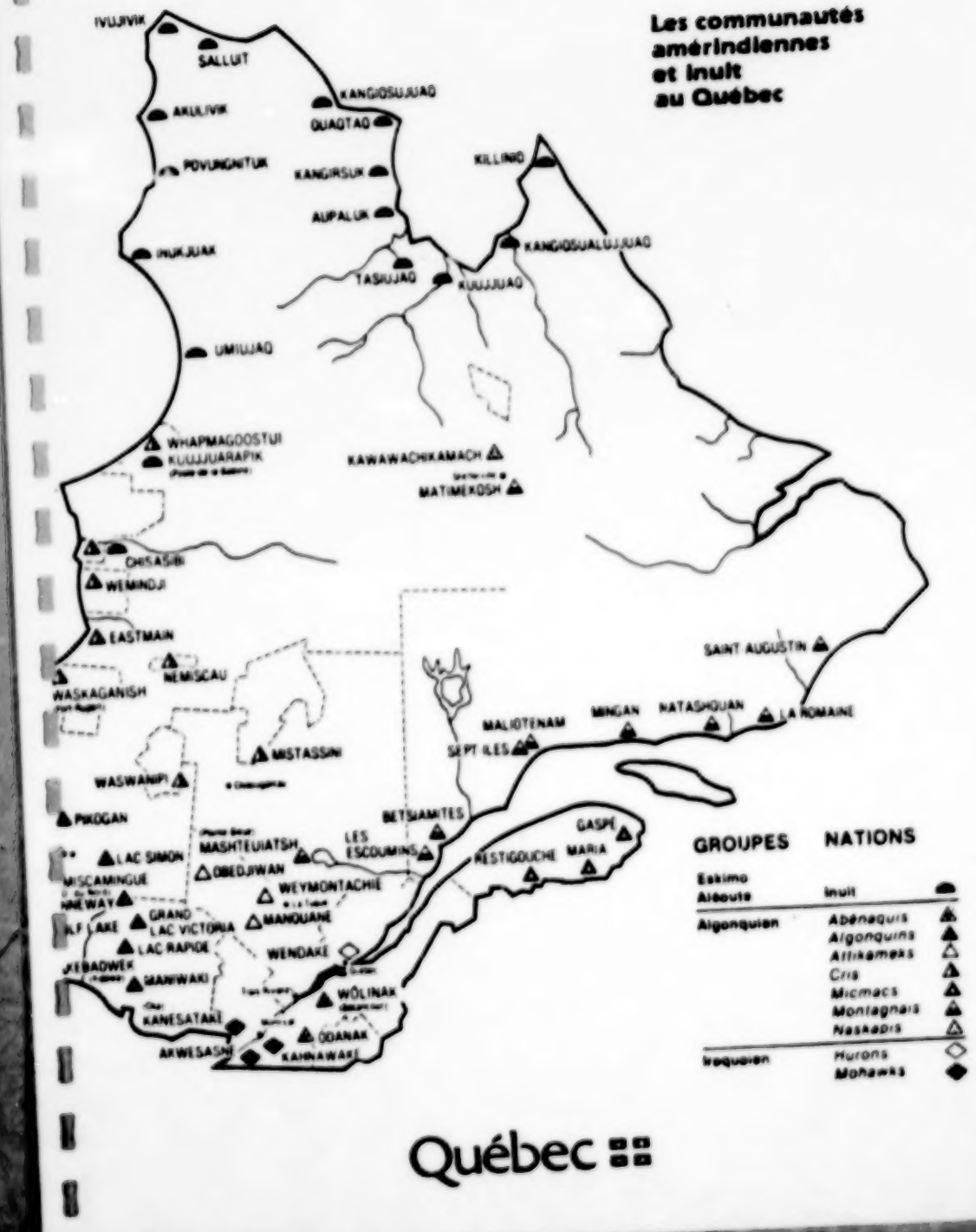
Ce projet d'intervention consistait à élaborer une structure organisationnelle propre à coordonner l'ensemble des programmes et des activités qui couvrent la mission éducative de l'Institut, ainsi qu'à développer l'éventail des ressources humaines nécessaires à l'accomplissement de ces fonctions.

Le modèle organisationnel qui a résulté de cette étude, est à la fois souple et efficace, afin de respecter la spécificité culturelle de l'Institut et de sa clientèle, et lui permettre de fournir des services éducatifs de qualité avec un minimum de personnel.

Ce modèle présente l'avantage d'être adaptable à une expansion future des activités éducatives de l'IECAM. En effet, la flexibilité de la structure organisationnelle proposée, offre la possibilité d'ajouter des unités, sans briser l'harmonie du modèle.

ANNEXE A

Les communautés amérindiennes et inuit au Québec


Les communautés amérindiennes et inuit au Québec
IVUJIVIK
SALLUT
KANGIQSUJUAQ
AKULIVIK
QUAQTAQ
POVUNGNITUK
KANGIRSUK
KILLINIQ
AUPALUK
INUKJUAK
KANGIQSUALUJJUAQ
TASIUJAQ
KUUJJUAQ
UMIUJAQ
WHAPMAGOOSTUI
KUUJJUARAPIK
KAWAWACHIKAMACH
MATIMEKOSH
CHISASIBI
WEMINDJI
EASTMAIN
NEMISCAU
WASKAGANISH
SAINT AUGUSTIN
MALIOTENAM
MINGAN
NATASHQUAN
LA ROMAINE
SEPT ILES
MISTASSINI
WASWANIPI
PIKOGAN
BETSIAMITES
GASPÉ
LES ESCOUMINS
MARIA
RESTIGOUCHE
MASHTEUIATSH
LAC SIMON
OBEDJIWAN
MISCAMINGUE
WEYMONTACHIE
MANOUANE
GRAND LAC VICTORIA
LAC RAPIDE
WENDAKE
MANIWAKI
WÔLINAK
KANESATAKE
ODANAK
AKWESASNE
KAHNAWAKE
GROUPES
NATIONS
Esquimo Aléoute
Inuit
Algonquien
Abénaquis
Algonquins
Attikamekis
Cris
Micmacs
Montagnais
Naskapis
Iroquoien
Hurons
Mohawks
Québec

ANNEXE B

Entente de contribution

Affaires indiennes
et du Nord canadien

143

Numéro : _____

ENTENTE DE CONTRIBUTION

ENTRE

LA [illegible] SCOLAIRE.....
..... représentée par le Président,
ci-après nommée "la Commission"

_____

Adresse

_____

_____

LE CONSEIL DE BANDE .....
....., représenté par le Chef et / ou ses
représentants dûment mandatés.

_____

Adresse

_____

_____

ET

Sa Majesté la Reine du Chef du Canada représentée par le Ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien, lui-même représenté par le Directeur général de la région du Québec du programme des Affaires indiennes et inuit, ou un autre directeur dûment autorisé.

ci-après appelé "Le Ministre"

0290A
0026L
1986

ENTENTE DE CONTRIBUTION

ATTENDU qu'aux termes de l'article 114 (1A) de la Loi sur les Indiens, S.R.C. 1970, C. I-6, le Ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien peut conclure une entente avec la Commission.

ATTENDU que l'article 219 de la Loi sur l'instruction publique autorise la Commission à conclure la présente entente.

EN CONSÉQUENCE, LA PRÉSENTE ENTENTE FAIT FOI DE CE QUI SUIT:

Les parties présentes s'étant mises d'accord:

1. a) Dans la présente entente, enfant indien signifie un enfant d'Indien, selon la définition donnée dans la Loi sur les Indiens (Canada), y compris les règlements conformes à ladite Loi.

   b) "Frais de scolarité" signifie un montant annuel payé par élève à la Commission pour chaque enfant indien inscrit au 30 septembre de la présente année scolaire dans les écoles primaires et/ou secondaires qui sont administrées par la Commission. Cette liste sera confirmée par ladite Commission et acceptée annuellement par le M.A.I.N. avant le 30 octobre.

   c) "Inscrit" signifie: enfant qui a effectivement fréquenté l'école en septembre de l'année scolaire concernée.

2. Le Ministre paiera à la Commission des frais de scolarité annuels pour chaque enfant indien et les frais de base seront calculés comme suit:

   a) pour les enfants indiens qui fréquentent les écoles de la Commission, les frais de scolarité correspondront au tarif établi annuellement par le ministère de l'Éducation du Québec, à l'exception des services ou items suivants:

      - résidence et cafétéria;
      - cours spéciaux;
      - éducation permanente et éducation des adultes;
      - service de la dette;
      - dépenses en immobilisation à même les revenus
      - coût de transfert;
      - transport des élèves.

   b) Lorsque les négociations entre les parties prévues ne sont traduites par les prestations de services spéciaux aux enfants indiens et lorsque la Commission a assuré ces services, le Ministre doit payer à la Commission un montant égal au coût desdits services, selon les indications de l'annexe 1, sur réception d'une réclamation indiquant ledit coût.

3. a) Il est convenu que le Ministre versera à la Commission une contribution qui s'établira, tel que mentionné à l'article 2a et 2b, et qui sera calculée annuellement sur une prévision d'ensemble auxquelles que les données complètes seront connues.

Effectif de planification	Service	Description

1. Modalités de paiement

a) Le Ministre doit payer, sur réception des factures et de la liste des inscriptions des élèves indiens au 30 septembre de la présente année scolaire, les frais de scolarité et ceux des services spéciaux d'enseignement comme le décrit l'article 3, comme suit:

b) au 31 décembre, un montant égal à la totalité des frais de scolarité et ceux des services spéciaux pour les mois de septembre, octobre, novembre, décembre, janvier, février et mars;

c) après avoir accepté la facture, le Ministre versera à la Commission, au 1er avril, un montant égal à la totalité des frais de scolarité, et ceux des services spéciaux, pour les mois d'avril, mai et juin.

4. Chaque fois qu'il est nécessaire, pour assurer l'inscription des enfants indiens dans les écoles placées sous la gestion de la Commission, de construire de nouveaux aménagements, d'agrandir les installations existantes ou d'exécuter des réparations importantes, les titres de ou des bâtiments étant remis à la Commission, le Ministre traitera séparément avec la Commission pour un partage au prorata des dépenses d'immobilisation occasionnées par lesdits travaux, pourvu que le Conseil de bande approuve chacun des ces accords.

5. La Commission doit accepter l'inscription, dans ses écoles, des enfants indiens de..... et leur dispenser le programme d'études du ministère de l'Education du Québec, ainsi que tous les programmes complémentaires qui peuvent être décrits dans l'annexe I.

0190A
0026L
1986

6. La Commission doit intéresser la communauté indienne aux affaires scolaires et encourager les parents indiens à participer activement à l'éducation de leurs enfants et aux activités des comités d'école et des comités de parents, tels qu'ils sont établis aux termes des articles 30 et 54 de la Loi sur l'instruction publique (L.R.Q., 1977, c. I-14).

7. La Bande doit rester en contact régulier avec la Commission pour résoudre les problèmes qui peuvent surgir de temps en temps quant à la fréquentation scolaire des enfants indiens dans les écoles dépendant de la gestion de la Commission.

8. a) La Commission conserve juridiction sur l'administration, le contrôle et le fonctionnement d'une ou des écoles où sont inscrits des enfants indiens en exécution des dispositions de la présente entente, y compris la surveillance du personnel enseignant, et de toutes les questions ayant trait au programme d'études, aux méthodes d'enseignement et au matériel pédagogique.

b) Le Ministre ou ses représentants et les représentants officiels de la Bande sont autorisés à rendre visite aux enfants indiens dans les écoles où ils sont inscrits, conformément au présent accord.

9. Tous les avis ou communications à donner ou envoyer en exécution des dispositions de l'article 10 de la présente entente seront jugés correctement donnés ou envoyés si on les fait parvenir par poste recommandée ou si on les envoie par télégramme, confirmé par lettre au destinataire.

10. a) L'article suivant s'applique seulement dans les cas où une entente d'immobilisation a été conclue.

b) Lorsqu'une entente d'immobilisation existe déjà, la Commission s'engage à respecter toutes les clauses particulières comprises dans ladite entente.

11. La contribution de cette entente ne pourra être utilisée que pour les fins prévues à l'article 5 de cette entente.

12. La Commission maintiendra un système financier en accord avec les principes comptables généralement acceptés.

0290A
0076L
1986

13. Tenant compte:

a) que les versements sont effectués d'après les tarifs fixés par le ministère de l'Éducation pour les commissions scolaires;

b) que le ministère de l'Éducation fournit au ministère des Affaires indiennes les documents suivants:

i) règles budgétaires des commissions scolaires;
ii) les tarifs pour les enfants d'autochtones;

c) que le ministère des Affaires indiennes a accès aux dossiers financiers du ministère de l'Éducation pour la vérification de ces dits tarifs;

tous rapports ou tous états financiers vérifiés d'une Commission scolaire ne seraient d'aucune signification.

14. La contribution dont il est fait mention à l'article 2 c et les versements de l'article 3 c, de la présente entente sont sujets aux limites des fonds approuvés par le Parlement et mis à la disposition du ministère des Affaires indiennes et du Nord, Région du Québec.

15. Si la Commission manque à ses obligations de fournir les services convenus, le Ministre peut mettre fin à l'entente. La Commission retournera au Ministre les fonds non dépensés versés par le Ministre pour les fonctions concernées ou acceptera toute modification d'ordre administratif proposée par le Ministre concernant lesdites fonctions.

16. La présente entente, numéro _____, entrera en vigueur le _____, et prendra fin n'importe quand, par un consentement mutuel des parties, mais sans excéder le _____.
Cette entente peut être modifiée avec l'accord des parties.

EN FOI DE QUOI la Commission, le Conseil de bande et le Ministre ont signé la présente entente par l'intermédiaire de leurs représentants respectifs autorisés à cette fin.

La Commission

_____ _____
Par Date

Le Ministre

_____ _____
Directeur général Date
ministère des Affaires
indiennes et du Nord
canadien, région du Québec,
ou un autre directeur
dûment autorisé.

Le Conseil de bande

_____ _____
Par Date

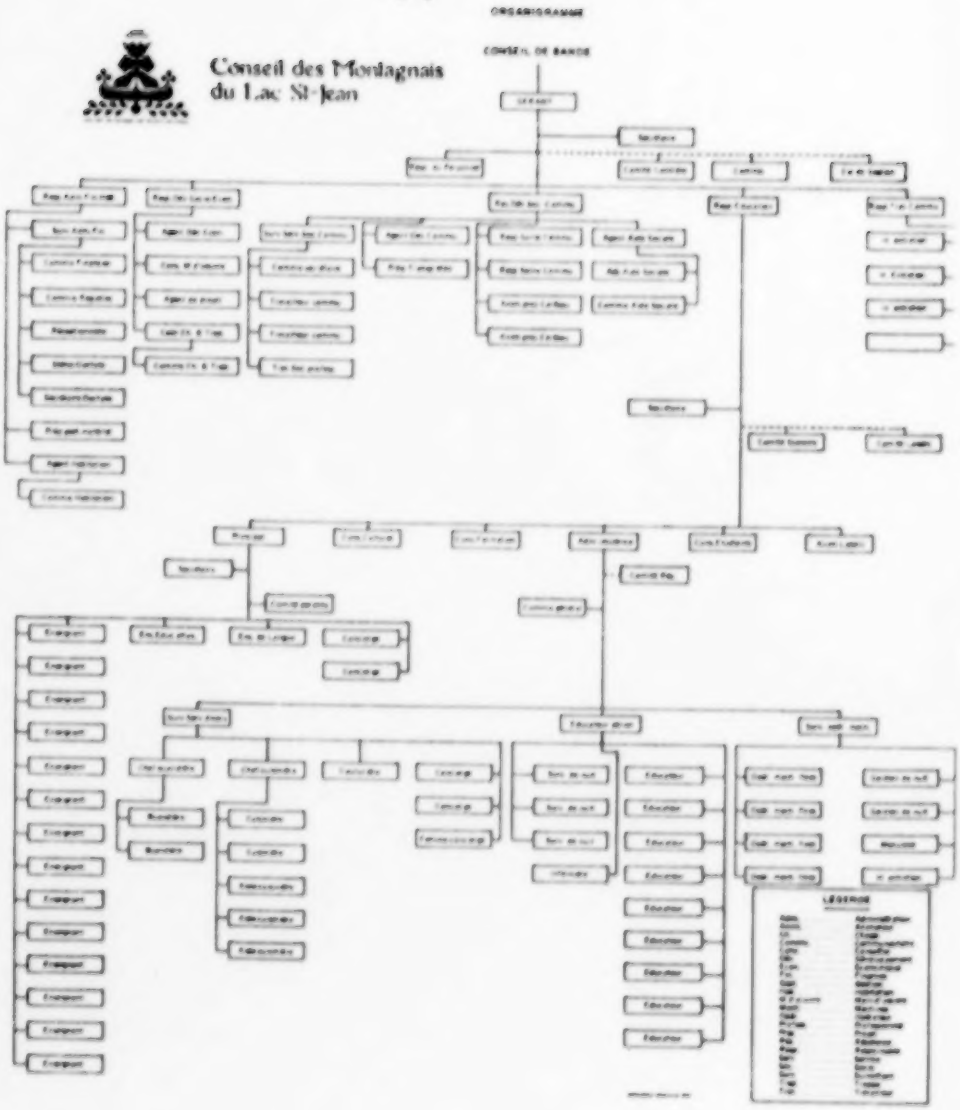
_____ _____
Agent financier autorisé Date
à certifier que cette
entente de contribution
rencontre les exigences
financières contenues dans
la délibération du C.T.
763729 du 6 avril 1978.

0290A
0026L
1986

ANNEXE C

Organigramme du Conseil de Bande des Montagnais du Lac St-Jean

Conseil des Montagnais
du Lac St-Jean



BIBLIOGRAPHIE

AWASHISH, A.-M. et al. (1978). I dropped out: a silent minority a study on attitudes of the academic education drop out at the mistassini lake reserve. Sans lieu: Sans éditeur.

CANADA, Conférence des premiers ministres (1987). Questions constitutionnelles intéressant les autochtones.

CANADA, Ministère des affaires indiennes et du Nord Canada (1985). Changements apportés à la Loi sur les Indiens.

CANADA, Ministère des affaires indiennes et du Nord Canada (1987). Education des Indiens et des Inuit.

CANADA, Ministère des affaires indiennes et du Nord Canada (1982). Etude sur l'éducation des indiens.

CANADA, Ministère des affaires indiennes et du Nord Canada (1986). Les Indiens du Canada.

CANADA, Ministère des affaires indiennes et du Nord Canada (1987). Programme d'aide à l'éducation post-secondaire.

CANADA, Ministère des affaires indiennes et du Nord Canada (1986). Rapport annuel 1985-86.

CANADA, Ministère des affaires indiennes et du Nord Canada (1987). Répertoire des ressources humaines. Administration régionale Kativik.

CANADA, Ministère des approvisionnements et services (1987). Annuaire du Canada 1988.

CANADA, Ministère des approvisionnements et services (1985). Indiens et autochtones. Meilleure exécution des progammes.

CHAMBRE DES COMMUNES DU CANADA (1986). Loi relative à l'autonomie gouvernementale de la bande indienne sechelte. C-93.

CHAMBRE DES COMMUNES DU CANADA (1985). Loi sur les Indiens. S.R., c. 1 - 6.

CHILD, J.(1984). Organization, A guide to Problems and Practice (2e éd.). London: Harper and Row.

FRATERNITE DES INDIENS DU CANADA. (1972). La maîtrise indienne de l'éducation indienne. Ottawa: Sans éditeur.

GALBRAITH, J. R. (1977). Organization Design. New-York: Addison-Wesley.

GILL, P. (1987). Les Montagnais Premiers habitants du Saguenay-Lac-St-Jean. Alma: Editions Mishinikan.

HULL, J. (1987). Apercu de la situation des indiens inscrits du QuÂbec. Ottawa: Lithwick Rothman Schiff Associates Ltd.

LEMAITRE, F. et al (1982). Pratique d'organisation des services administratifs. Paris: Editions d'organisation.

MINTZBERG, H. (1986). Structure et dynamique des organisations. Paris: Editions d'organisation.

PAQUIN, M. (1986). L'organisation du travail. MontrÂal: Editions Agence d'Arc Inc.

QUEBEC (Province), Bureau de la statistique du QuÂbec (1985). Le QuÂbec Statistique - 58e Adition de l'Annuaire du QuÂbec. QuÂbec: Les Publications du QuÂbec.

QUEBEC (Province), SAGMAI Ministère du conseil exÂcutif (1980). A la file indienne.

QUEBEC (Province), SAA Ministère du conseil exÂcutif (1988). Les autochtones au QuÂbec 10 nations 53 communautÂs.

QUEBEC (Province), SAGMAI Ministère du conseil exÂcutif (1984). Nations autochtones du QuÂbec.

QUEBEC (Province), SAGMAI Ministère du conseil exÂcutif (1983). ProblÂmatique sur l'enseignement en milieu interculturel: Le cas des enseignants en milieu autochtone au QuÂbec.

QUEBEC (Province), SAGMAI Ministère du conseil exÂcutif (1984). Programmes d'aide offerts par le Gouvernement du QuÂbec pour le dÂveloppement des activitÂs communautaires en milieu autochtone.

QUEBEC (Province), CAMAI Ministère de l'Âducation (1984). A la dÂcouverte de la communautÂ indienne.

QUEBEC (Province), Ministère de l'Âducation (1985). Les autochtones et l'Âcole, Un portrait statistique.

QUEBEC (Province), Ministère de l'Âducation (1984). Coordination des activitÂs en milieux amÂrindiens et inuit buts objectifs productions.

QUEBEC (Province), Ministère de l'Âducation (1976). L'univers scolaire des Montagnais.

QUEBEC (Province), Ministère de l'Âducation (1986). Rapport annuel 1985-86.

QUEBEC (Province), Ministère de l'Éducation (1966). Rapport Parent.

QUEBEC (Province), Ministère de l'Éducation (1983). Recherche sur les enfants autochtones: le cas des Montagnais.

QUEBEC (Province), CAMAI Ministère de l'Éducation (1981). Situation de l'Amérindien en milieu scolaire québécois: pour une égalité des chances.

DATE DUE

[redacted]

FEB 21

CARR McLEAN, TORONTO FORM #38 297

FIN